

Organização do espaço para a criatividade

Uma reflexão crítica sobre o caso da Adidas

por

Raquel Tomé Oliveira

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Economia e Gestão da Inovação pela
Faculdade de Economia do Porto

Orientada por:

Professor Doutor Manuel António Fernandes da Graça

Setembro, 2017

Nota biográfica

Raquel Tomé Oliveira, 23 anos, Licenciada em Engenharia e Gestão Industrial pelo Instituto Politécnico do Porto, frequenta o Mestrado em Economia e Gestão da Inovação na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Em 2013 fez um estágio curricular em otimização de processos na Toyota Caetano Portugal, S.A. Participou (2013) e foi promotora (2014) do concurso Poliempreende. Estagiou e colaborou (1/10/2014 a 13/06/2016) para a DSV Transitários, SA primeiro como Operacional de Tráfego Júnior e depois no departamento de *Inside Sales and Costumer Service*. Foi colaboradora da *Adias Group* (16/10/2016 a 31/08/2017) como *Junior Accountant*, na equipa de *Accounts Payable*. É sócia fundadora da Bordáporto, (criada em Outubro de 2013) e exerce funções de Gestora Comercial - sector marítimo, na Abreu Cargas (01/09/2017 até ao momento).

Com um enorme paixão pelas áreas da melhoria contínua e otimização de processos, publicou um artigo científico para o ENEGI - Encontro Nacional Engenharia e Gestão Industrial – 2014, subordinado ao tema “O impacto da ergonomia nas organizações – Estudo caso da Toyota Caetano Portugal, S.A.”

Na busca pelo contínuo envolvimento em projetos que promovam *soft e hard skills* na área da otimização, foi consultora no Projeto *Connect to Success*, para a empresa Jornalíssimo.

Acredita que a Cultura Organizacional é essencial para a definição do sucesso das empresas de hoje e do amanhã, e vê na Criatividade a semente para a continuidade, prosperidade e competitividade das organizações. Dedicar-se por isso ao estudo das organizações enquanto sistemas abertos, capazes de construir culturas potenciadoras da criatividade, do bem-estar, produtividade e concretização dos seus colaboradores numa perspetiva pessoal e profissional.

Agradecimentos

Enquanto trabalhadora, estudante, mulher, filha, amiga, namorada, sonhadora, curiosa, e tantos outros papéis que com orgulho interpreto, é particularmente emocional a escrita desta página, que me relembra a sorte que tenho por estar nesta vida tão bem acompanhada.

Aos meus pais, Rosa e Avelino, à minha querida avó, Luísa, ao meu eterno companheiro de viagem, amor da minha vida, Gonçalo, o meu profundo agradecimento pela sempre paciência e compreensão, mas essencialmente por acreditarem, mais do que eu própria, muitas vezes, em mim, nos meus sonhos, mas minhas vontades. Amo-vos!

Ao melhor amigo do mundo, José, companheiro de Faculdade e sonhos, gostava de agradecer por todo o apoio, disponibilidade e indispensável força que me dás desde que existimos. Aos amigos a tempo inteiro, aos “*Brainstormers*” de sábado à noite, Gilberto e Pedro, aos que nunca se cansam de debates e conversas a dois, Lucas, aos eternos motivadores e “*believers*” Daniela, Rita, Sandra e Catarina, aos que são as nossas estrelas, Cláudia, Bruno, Pedro, Patrícia... Um gigante obrigado!

A todos os professores, desde sempre, por se dedicarem à Educação e por acreditarem no valor do potencial humano. Um especial agradecimento ao Professor Manuel Graça, orientador deste projeto, por me ter guiado neste percurso difícil, de escolhas, indecisões, dificuldades, mas também de crescimento e aprendizagem. Gostava também de agradecer ao professor Carlos Brito, com quem tive oportunidade de me cruzar nesta curta, mas intensa e gratificante, estadia pela FEP, pelas conversas, disponibilidade e dedicação à profissão, que muito me inspirou. Sem poder deixar de agradecer a alguém por quem guardo um especial carinho, que me marcou e me definiu enquanto profissional e humano, a Professora de Licenciatura Teresa Pereira.

Finalmente, um agradecimento muito especial à Adidas, pelo apoio incondicional e disponibilidade imediata, em especial à Inês, diretora de Recursos Humanos, pela dedicação inspiradora que tem à organização e a quem nela vive. Não podia deixar de mencionar e agradecer à minha equipa, a *SpeedCell*, por acreditarem em mim e me motivarem incondicionalmente. Em especial, um redondo obrigado à minha querida Filipa Fonseca, pela visão sincera e sempre racional, enfim, pela amizade que ficou entre nós.

A todos, um enorme obrigada!

Resumo

A análise deste estudo surge da vontade que, enquanto colaboradora da Adidas - uma empresa que se afirma no mercado pelas sucessivas inovações lançadas e pela posição de referência na colaboração e desenvolvimento da performance desportiva - tive de perceber como é organizado o espaço para a criatividade numa empresa que depende dessa mesma existência para permanecer na liderança do mercado e cumprir com o seu propósito: oferecer o melhor ao atleta.

Considerada a atual exigência dos mercados globais, que reconfigura as interações competitivas e orienta as empresas para a necessidade de se debruçarem no tema, é essencial olhar para as organizações que vivem dos produtos criativos – inovações - percebendo quais as estratégias que mantêm o impulso criativo, em permanência, dentro de portas. Importa perceber a organização do espaço para a criatividade numa perspetiva crítica, na consciência dos ganhos potenciais que este investimento traz para a organização e para os seus colaboradores, mas também para as restrições que a natureza da abrasão criativa reproduz. Só assim as organizações poderão construir uma gestão da criatividade produtiva e saudável.

Por se tratar de um estudo que analisa as práticas desenvolvidas na sede da Adidas no âmbito da organização do espaço para a criatividade, localizada na Alemanha, a investigação empírica deste estudo contará com suporte metodológico qualitativo, através da recolha de dados secundários por análise documental.

Deste estudo conclui-se que a Adidas fez uma aposta de referência na organização do espaço para a criatividade, na consciência de que esta não se resume a uma gestão física mas também da interação, conhecimento e experiência que no espaço existe. Apesar disso, a imagem que publica dela própria não expressa o reconhecimento nem estratégias que devem existir no sentido de uma gestão para a criatividade saudável, no âmbito das relações de poder e gestão de conflitos.

Palavras-chave: espaço; criatividade; *playspace*; *playwork*;

Abstract

The analysis of this study arises from the desire that, as employee of Adidas - a company that affirms itself in the market by the successive innovations launched and the position of reference in collaboration and development of the sport performance - I had to realize how the space for the creativity is organized in a company that depends from it to remain in the market leadership and fulfil with its purpose: to offer the best to the athlete.

Considering the current demand of global markets, which reconfigures competitive interactions and guides companies to the need to focus on creativity thematic, it is essential to look at organizations that live off the creative products - innovations - realizing which strategies hold the creative impulse, in permanence, inside doors. It is important to realize the organization of space for creativity in a critical perspective, in the awareness of the potential gains that this investment brings to the organization and its collaborators, but also to the constraints that the nature of creative abrasion reproduces. Only then will organizations be able to build a productive and healthy creativity management.

As it is a study that analyses the practices developed in Adidas' headquarters, in the scope of the organization of the space for creativity, located in Germany, the empirical research of this study will count with qualitative methodological support, through the collection of secondary data by documentary analysis.

This study concludes that Adidas made a reference bet in the organization of space for creativity, in the awareness that this is not just a physical management but also the interaction, knowledge and experience that exists in space. In spite of this, the image that it publishes of itself does not express directly the recognition nor strategies that must exist in the sense of a management for the healthy creativity, in the scope of the relations of power and management of conflicts.

Keywords: space; creativity; *playspace*; *playwork*;

Índice

Introdução	1
Problemática e relevância do tema	1
Caso em análise	5
Objetivo e questão de investigação	6
Contributo esperado.....	7
Nota metodológica.....	7
Estrutura	7
Criatividade e inovação na Adidas: a organização do espaço	9
Capítulo I – A criatividade como fator central de evolução.....	9
1.1 A história da empresa	9
1.2 A criatividade como constante na equação da empresa	14
1.3 O grupo, hoje	16
Capítulo II – O output criativo	20
2.1 O contributo da empresa para a inovação desportiva	20
2.2 A estratégia da empresa para alimentar resultados no âmbito da inovação	28
2.2.1 Speed factory	29
2.2.2 Store factory	30
2.2.3 Service factory.....	30
2.2.4 Sport infinity.....	31
Capítulo III – A organização do espaço	33
3.1 Headquarters – The world of sports	33
3.2 Workplace.....	39
3.2.1 A contínua necessidade de trabalhar para o futuro - geração y	39
3.2.2 Uma nova forma de trabalhar e aprender	42
3.2.3 Adidas group learning campus	45

3.2.4 Adidas workplace vision	47
3.2.5 Mais do que o <i>workspace</i> - Fab Lab aka Hacker Space	57
3.3 Mais do que o espaço, a vida no espaço	60
3.3.1 Out of office art exhibition	60
3.3.2 A visão hierárquica e horária.....	61
3.3.3 Game Plan A.....	62
3.3.4 Hackathon.....	63
3.3.5 AGIA – Adidas group innovation academy	63
3.3.6 Net promoter score	64
3.3.7 Open source	65
Análise crítica	68
O apoderamento do <i>play</i>	68
Conhecimento enquanto sinónimo de poder	70
<i>Playspace</i> enquanto necessidade para a hiperatividade organizacional.....	72
Máxima liberdade como exigência de máximas expectativas.....	73
<i>Play</i> enquanto promotor do exibicionismo.....	74
Conclusões.....	76
Contributos	77
Limitações	81
Sugestões para trabalhos futuros	82
Referências	83

Índice de imagens

Figura 1 - Apanhado das últimas inovações lançadas pela Adidas	20
Figura 2 - Localizações chave de suporte à sede do grupo (Adidas Group, s.d.).....	33
Figura 3 - Instalações desportivas World of Sports (Adidas Group, 2017)	34
Figura 4 – Arena (Adidas Group, 2017).....	34
Figura 5 - Half Time (Adidas Group, 2017).....	35
Figura 6 – Laces (Adidas Group, 2017)	36
Figura 7 – Pitch (Adidas Group, 2017)	36
Figura 8 – Stripes (Adidas Group, 2017)	37
Figura 9 - World of kids (Adidas Group, 2017)	37
Figura 10 - Estádio Adi Dassler (Adidas Group, 2017)	38
Figura 11 - Modelo de aprendizagem 70:20:10 (Adidas Group, 2014)	43
<i>Figura 12 - O ciclo do conhecimento</i> (Kuhna, 2014).....	44
Figura 13 - A nova forma de Aprender na Adidas (Adidas Group, 2014).....	44
Figura 14 - Comunicação Adidas ao Learning Campus (Adidas Group, 2014).....	45
Figura 15 – Shed (Kuhna, 2014)	48
Figura 16 - Media Lab (Kuhna, 2014).....	50
Figura 17 - Pitch interiores (Adidas Group, 2017).....	52
Figura 18 - Pitch, espaços comuns (Adidas Group, 2017)	53
Figura 19 - Maker Lab (Closa, 2017)	57
Figura 20 - Out of office exhibition (Herrera, 2015).....	60

Introdução

Problemática e relevância do tema

A criatividade é um eixo fundamental das empresas de hoje e de amanhã:

No âmbito empresarial, ainda hoje, é comum associar o conceito de criatividade a áreas como o *design*, a moda, as artes plásticas, ou qualquer outro tipo de expressão artística, cujo pensamento criativo constitui para estas empresas o seu core-business. Por outro lado, quando se pensa no conceito de inovação, existe desde logo uma associação a empresas produtoras de novas tecnologias, ligadas às áreas do *software*, ou indústrias dos mais variados sectores e até mesmo consultoras que desenvolvem projetos deste tipo para os seus clientes.

A verdade é que, segundo (Amabile, 1997) a criatividade define-se como sendo o ponto de partida para a inovação, podendo ser fulcral para a resolução de problemas, melhoria de processos e desenvolvimento de novos serviços ou produtos nas organizações (Gupta & Banerjee, 2016) portanto, este binómio revela-se vital para garantir a continuidade e crescimento das organizações, tendo em conta a competitividade dos mercados globais, a rapidez da mudança e a consequente incapacidade para a permanência de estruturas estagnadas, presas a iguais metodologias de trabalho, produtos e serviços, que facilmente são ultrapassadas por aquelas que se focam no futuro, na mudança e na construção de soluções a problemas e oportunidades encontradas. (Amabile, 1997)

Durante décadas, a criatividade revia-se como uma área estritamente ligada a pessoas criativas, sendo que o próprio foco na investigação para a criatividade se restringia a duas questões: do que gostam as pessoas criativas e de que forma estas se distinguem das outras. Esta abrangência centrada na pessoa criativa é limitadora no sentido em que, apesar de possibilitar a aquisição e aprofundamento de conhecimentos quanto aos traços de personalidade e formas de trabalho destas pessoas, desconsidera todas as oportunidades que do conhecimento sobre a criatividade podem advir para os indivíduos menos criativos, ou para as organizações que não sendo da área criativa, poderiam utilizar este mundo como ferramenta para o seu desenvolvimento e sustentabilidade. (Amabile, 1997)

O ambiente de trabalho como influenciador da criatividade nas organizações:

A teoria da criatividade organizacional sugere que o ambiente de trabalho influencia a predisposição para a criação de ideias, a partilha de conhecimentos e a resolução de problemas de forma criativa. (Gupta & Banerjee, 2016) O potencial criativo da organização é deste modo tanto maior quanto: maior a abertura da organização para a criatividade, para a mudança e para a diferença; mais os recursos disponibilizados para abrir espaço à criatividade, nomeadamente tempo e formação; mais diversificadas e sólidas forem as práticas de gestão coniventes com o desenvolvimento da criatividade através da promoção de autonomia dos indivíduos, da busca pelo contínuo desafio, assegurando um caminho comum seguido por linhas estratégicas bem definidas e promovendo o trabalho em equipas multidisciplinares e heterogéneas. (Amabile, et al., 1996)

A criatividade é influenciada no seio de uma equipa e no próprio indivíduo por três aspetos: a motivação para a tarefa; os conhecimentos e competências sobre a própria criatividade e a forma como se promove; o “expertise”, isto é, o domínio do conhecimento em dada área. Para além destes fatores, que são considerados os influenciadores diretos da produtividade criativa, existem aqueles que promovem a inovação e por isso são considerados fatores de influência indireta na criatividade, percebendo-se nesta medida a criatividade como sendo o processo que possibilita a existência de inovação. Estes fatores existem na abrangência do ambiente de trabalho e distinguem-se nos seguintes agentes de influência: recursos; práticas de gestão; motivação organizacional. (Amabile, 1997)

Trabalhar o espaço para a criatividade nas organizações implica estudar o conceito de espaço nas suas mais diversas formas:

Com base na teoria da produção espacial, desenvolvida por *Henri Lefebvre*, que argumenta que compreender o espaço organizacional implica perceber como este foi planeado, utilizado e imaginado, surge uma categorização de espaço desenvolvida por (Taylor & Spicer, 2007) como fruto do levantamento da bibliografia existente acerca do conceito de espaço.

Apesar de espaço e tempo estarem presentes e interligados na investigação científica, os espaços de trabalho são comumente vistos e tratados como independentes do tempo. Esta visão tem vindo a modificar-se e hoje a investigação começa-se a movimentar no sentido de desenvolver estudos que incluem o espaço com subcategorias como as relações entre as pessoas, introduzindo assim o tempo. (Taylor & Spicer, 2007)

Considerada a evolução da visão do espaço ao longo dos tempos, de acordo com (Taylor & Spicer, 2007), a literatura centra-se em três grandes categorias de investigação do espaço, descritas abaixo:

- O espaço enquanto distância, que analisa as relações medíveis entre dois pontos, e tem como principais focos a análise e consequências da distância entre pessoas, recursos, clientes e concorrentes, sendo investigada e desenvolvida pelas áreas da Ergonomia, Design de espaços de trabalho, ecologia populacional e social;

- O espaço enquanto materialização das relações de poder, é utilizado no âmbito do espaço organizacional para estudar a influência do espaço nas relações com e entre os funcionários bem como os processos de trabalho, estando ligado a áreas de investigação da área do *workspace* e Arquitetura;

- O espaço enquanto experiência, implica a interpretação do espaço através do simbolismo, estética, dos atores e discursos dos mesmos e é utilizada essencialmente para estudos de cultura organizacional; foca-se em perceber de que forma é que o espaço se manifesta e influencia quem interage com ele, deixando de ser importante a distância que existe entre um objeto e outro e passando a ser essencial a percepção dessa distância; neste âmbito a análise do espaço está ligada à experiência que este potencia, e por isso relacionado com conceitos como *playspace*;

Perceber que o significado do espaço é construído pelas experiências que nele se vivem, permite reconhecer a influência que este pode ter na vida organizacional:

Partindo também de uma conceção triádica do espaço, desenvolvida por Henry Lefebvre em 1991, que assume o espaço como sendo um conceito compreendido em 3 eixos, simultaneamente válidos - o espaço concebido, aquele que foi arquitetonicamente planeado; o espaço percebido pelas pessoas que utilizam e interagem com ele; e o espaço vivido, que surge da integração das duas dimensões anteriores e que assume a experiência no espaço através de emoções, sensações e imaginações – os autores (Ropo & Hoykinpuro, 2017) desenvolvem a validade de um conceito denominado *Narrating spaces*, se quisermos, espaço narrado. (Ropo & Hoykinpuro, 2017)

O estudo de (Ropo & Hoykinpuro, 2017), mostra como os espaços organizacionais são descritos como fruto de experiências, memórias, percepções, etc. Mostra ainda que o significado dos espaços se modifica ao longo do tempo, sendo por isso subjetivo, dinâmico e temporal.

As principais conclusões do estudo apresentado por (Ropo & Hoykinpuro, 2017) compreendem: a necessidade de existir uma maior atenção às percepções e memórias das pessoas que agem num dado espaço organizacional; a necessidade de gestores, arquitetos e *designers* se deverem colocar na posição de usuário do espaço de trabalho que estão a dimensionar e planejar e que hajam reestruturações de ambientes de trabalho, na consciência de que estes são temporais e influenciam os que nele estão; a integração dos funcionários e utilizadores dos espaços é encorajada quando estes estão a ser planeados ou repensados, pelas razões acima descritas; não apenas as empresas, mas também as cidades e governos, poderão obter resultados mais produtivos se incluírem os diferentes agentes de interação com o espaço quando este é planeado e concebido.

A compreensão do conceito de espaço nas suas mais diversas formas, e o reconhecimento da sua influência para o ser humano, possibilita o estudo e o desenvolvimento de espaços pensados para a promoção de estímulos positivos, refrescantes e criativos:

O desenvolvimento do *Playspace* implica a reestruturação de dois conceitos, o do papel do indivíduo e o do propósito do indivíduo. O papel do indivíduo pode ser simultaneamente o de líder, facilitador e participante; líder, como o sujeito que identifica uma necessidade de mudança e dá os primeiros passos para influenciar a situação; facilitador, aquele que facilita o processo através da proposta de utilização de ferramentas e metodologias por exemplo; participante, o que contribui para a cocriação num ambiente ativo. O propósito do indivíduo, mais do que isso, o propósito do *Playspace* é potenciar a inovação, mudança e aprendizagem. (Meyer, 2010)

O *Play* é reconhecido por muitos investigadores como uma oportunidade de potenciação da inovação, pela associação comprovada que este conceito tem ao aumento da motivação dos colaboradores e flexibilidade das empresas através da utilização de diversas ferramentas como *team-buiding*, atividades que promovem a simulação de realidades hipotéticas ou o exercício de *problem-solving*, festas e eventos, dias temáticos e descontraídos, espaços coloridos e esteticamente apelativos e confortáveis que promovem o convívio e interação, etc. (Soorensen & Spoelstra, 2011)

Organizar o espaço para a criatividade, enquanto potenciador da motivação e produtividade das empresas, obriga ao reconhecimento da influência que o espaço

para a criatividade tem no desenvolvimento de pontos de conflito, discórdia ou rutura:

O *play* é indiscutivelmente uma ferramenta aconselhada e importante para potenciar a produtividade do próprio trabalho, possibilitando um florescimento natural das capacidades individuais de cada indivíduo, aumentando a satisfação e consequentemente a motivação de todos, promovendo indiscutivelmente a aprendizagem, criatividade e consequente inovação. No entanto, esta visão olha para o *play* como o oposto do trabalho, e por isso como dois conceitos independentes, sendo que o *play* é percebido como uma possibilidade de ajudar, melhorar ou se quisermos, promover o trabalho. Contudo torna-se também essencial perceber como é que o trabalho é visto do ponto de vista do *play*, de que forma é que o trabalho influencia o *play*. Esta perspetiva permite-nos deixar de olhar para o *Play* apenas como uma ferramenta e passar a percebê-lo como uma atividade que coexiste com o trabalho. (Soorensen & Spoelstra, 2011)

O apoderamento que o *play* pode ter face ao trabalho é justificado pela própria natureza da abrasão criativa, definido por Leonard Barton como sendo a tensão gerada, fruto do conflito de diferentes ideias, perspetivas, conhecimentos e posições sobre um mesmo problema ou realidade – sendo que apesar da criatividade ser fruto desta necessidade de confronto, diversos estudos comprovam que a diferença semântica, interpretativa e epistémica, bem como as próprias relações de poder, podem afetar negativamente a criatividade, limitando o livre confronto de ideias e perspetivas pela existência de egos e relações de poder por exemplo. (Contu, 2014)

Caso em análise

A Adidas Group é uma multinacional alemã, líder global na indústria de produtos desportivos, com mais de 60 000 funcionários em mais de 160 países por todo o mundo, e uma faturação de aproximadamente 19 biliões de euros em 2016. (Adidas Group, s.d.)

A empresa define-se com o propósito de melhorar a performance e bem-estar dos atletas, com produtos que se distinguem por bater recordes, criar modas e com isso fazer história, através da dedicação para a inovação de toda a equipa. (Adidas Group, s.d.)

Esta empresa define-se no mercado desportivo de alta performance como sendo líderes na inovação e *design*, oferecendo um vasto portefólio de calçado, vestuário e acessórios concebidos para o desporto e dia a dia, contando com um arquivo *on-line* disponível a

toda a comunidade com 3172 objetos Adidas referenciados até à data, acompanhados com a sua contextualização histórica. (Adidas Group, 2017) Por trás destes produtos, multiplicam-se milhares de patentes, inovações e criações que ao longo da história da Adidas foram desenvolvidas.

Com sede na Alemanha - Herzogenaurach, compreendida num total de 59 hectares que atravessam uma antiga base militar dos Estados Unidos, a principal característica do apelidado “campus” *World of sports* é o facto de desde sempre ter uma nítida preocupação com a criação de um ambiente criativo e dinâmico, disponibilizando um conjunto muitíssimo variado de infraestruturas como ginásio, *crossfit base*, estúdios para aulas, ginásio para crianças, infantário para os filhos dos funcionários, um campo olímpico, campos de basquetebol, ténis e voleibol de praia. (Adidas Group, 2017)

Objetivo e questão de investigação

A análise deste estudo surge da vontade que, enquanto colaboradora da Adidas - uma empresa que se afirma no mercado pelas inovações desportivas que tem vindo a lançar ao longo dos anos, mas também por uma posição de referência na colaboração e desenvolvimento da performance desportiva - tive de perceber como é desenvolvido o espaço para a criatividade numa empresa que depende dessa mesma existência para permanecer na liderança do mercado de alta competição e para que possa continuar a cumprir com o seu propósito: oferecer ao atleta mais e melhor.

Deste modo, pretende-se com este estudo responder à questão: Como é que a empresa organiza o espaço para a criatividade?

Responder a esta questão implica perceber:

- Qual a visão e importância atribuída à criatividade pela organização;
- Qual o entendimento da empresa acerca do significado e organização do espaço para a criatividade;
- Quais as consequências e impactos de desenvolver espaços para a criatividade nas organizações e como são geridos;

Contributo esperado

Com este estudo espera-se reforçar a validade da teoria desenvolvida quanto à organização do espaço para a criatividade, mas essencialmente realçar o seu valor, aplicabilidade e respetivas consequências para outras organizações.

Espera-se também desenvolver uma análise crítica à visão *mainstream* do espaço para a criatividade, que não se debruça sobre a influência que o *playspace* tem na harmonia das organizações, fruto das relações de poder, diversidade de conhecimento e perspetivas sobre um mesmo problema e consequentes conflitos e gestão dos mesmos.

Nota metodológica

Por se tratar de um estudo que analisa as práticas desenvolvidas na sede da Adidas no âmbito da organização do espaço para a criatividade, localizada na Alemanha – polo onde se centram grande parte dos departamentos criativos do grupo e onde se localizam os departamentos de investigação e desenvolvimento de produtos - e na impossibilidade de visitar as instalações ou desenvolver entrevistas, a investigação empírica deste estudo contará com suporte metodológico qualitativo, através da recolha de dados secundários por análise documental.

A integridade dos dados foi garantida através da seleção exclusiva de dados oficiais, disponibilizados pelo grupo Adidas nos seus diversos *sites* e repositórios, onde constam fotografias, documentos com conteúdos produzidos pela empresa que notificam ações e compromissos da organização, relatórios, planos estratégicos, depoimentos de funcionários e artigos explicativos de implementações organizacionais.

Estrutura

Considerada a metodologia escolhida, este trabalho apresenta uma primeira parte introdutória - na qual são referidas as principais referências teóricas que suportam a relevância e pertinência do tema, é exposto o objetivo do trabalho e esclarecidas as questões a serem respondidas, bem como os principais resultados esperados – seguida de uma análise paralela entre o desenvolvimento do estudo caso e a apresentação dos contributos teóricos que sustentam a argumentação crítica sobre o mesmo.

Pretende-se com esta estrutura, obter a possibilidade simultânea do investigador, em primeira análise, e do leitor em última, poderem questionar permanentemente a realidade que a Adidas apresenta sobre si mesma, à luz do suporte teórico desenvolvido e validado pela academia.

A análise do estudo está dividida numa primeira parte – centrada no enquadramento da criatividade na organização, e relevância desta ao longo da sua história – e uma segunda parte – que faz um levantamento das inovações que a Adidas tem desenvolvido nos últimos anos, fruto do seu investimento e proximidade com a criatividade – que visão introduzir o tema central deste projeto, desenvolvido na terceira parte – focado na organização do espaço para a criatividade na Adidas.

Segue-se uma análise crítica aos dados recolhidos sobre a organização do espaço para a criatividade, que tem como objetivo principal alargar a visão de criatividade aos seus efeitos colaterais e não apenas aos pretendidos.

Finalmente, é apresentada uma terceira parte destinada à discussão conclusiva da investigação, levantamento de questões, limitações e sugestões para trabalhos futuros.

Criatividade e inovação na Adidas: a organização do espaço

Capítulo I – A criatividade como fator central de evolução

Este capítulo tem como principal objetivo dar a conhecer a história da empresa bem como analisar a sua proximidade com a criatividade e consequente preponderância ao longo dos tempos. Pretende-se assim, dar a conhecer ao leitor a forma como esta organização nasceu, quais as suas referências e como olha hoje a empresa para o futuro, sempre com o foco de análise na interação entre a Adidas e a forma como esta vê, vive e promove a criatividade.

Perceber esta relação entre a criatividade e as raízes da organização será fundamental para a compreensão da organização do espaço para a criatividade hoje.

1.1 A história da empresa

“Adi Dassler was a man on a mission” (Adidas Group, s.d.)

Nasceu em 1900, último de quatro irmãos, dois anos mais novo que o seu irmão Rudolf. (Adidas Group, s.d.)

“It was a somewhat off-beat obsession, but his devotion to sport was such that it had stimulated him to new ideas and inventions. Time would show how those ideas and inventions would change not only his own life but the lives of generations of people to come.” (Adidas Group, s.d.)

Regressado da 1ª Guerra Mundial, em 1919, veio com um propósito: desenvolver calçado de desporto, motivado pelo desejo de impulsionar o desempenho atlético através da excelência dos seus próprios produtos. (Adidas Group, s.d.)

Trabalhou durante um breve período de tempo para um sapateiro chamado Hieronymus Wild em Herzogenaurach, contudo assim que pode instalou-se na lavandaria da sua

própria casa de família, com as primeiras máquinas, alguma delas feitas por ele próprio, onde deu início ao seu projeto. (Adidas Group, s.d.)

A capacidade inventiva de Adi revela-se desde já pela capacidade de desenhar um mecanismo de produção de energia através de uma bicicleta fixa, pedalada pelos vários trabalhadores que faziam turnos rotativos de duas horas, permitindo aos restantes trabalhar, até à data de 1923 marcada pelo aparecimento da eletricidade. (Adidas Group, s.d.)

A 1 de Julho de 1924, com um capital de 6000 reichsmarks, foi registada a empresa Geda – Gebruder Dassler Schuhfabrik, a fábrica de sapatos dos irmãos Dassler, com o *slogan* “allen uberlegen” traduzido para português como “melhor do que tudo o resto”. (Adidas Group, s.d.)

Em 1925, Adi submete a primeira das centenas de patentes relativas a invenções desportivas que terá submetido ao longo dos anos, uma patente para sapatilhas de corrida com pinos e sapatilhas de futebol com pregos de couro pregados na sola. (Adidas Group, s.d.)

Em 1928, os irmãos Dassler calçam Lina Radke Karlsruhe, nos Jogos Olímpicos de Amesterdão, no qual bateu o recorde mundial de 2:16:8. Em 1936, com Jesse Owens, voltam a estar presentes nos Jogos Olímpicos, desta vez na Alemanha, a sua casa. (Adidas Group, s.d.)

Na sequência do seu sucesso, comprou, juntamente com o irmão, uma segunda fábrica em Herzogenaurach, onde 118 colaboradores faziam 1000 pares de sapatos por dia. (Adidas Group, s.d.)

A 18 de Agosto de 1949, Adi começa uma nova aventura, sozinho, e regista a sua nova marca, Adidas – Adolf Dassler Adidas Sportschuhfabrik, abrindo uma pequena fábrica, com 47 empregados, na cidade de Herzogenaurach. No próprio dia, Adi Dassler regista a sapatilha que contém aquele que hoje é um dos grandes símbolos da marca, as três riscas. (Adidas Group, 2017)

Em 1954, acontece aquele a que muitos na história chamam de “o milagre”, a Alemanha vence a *World Cup Final*, equipados com a Adidas, que passou a ser falada em todo o - Mundo por muito tempo. (Adidas Group, 2017)

Em 1970, a Adidas fornece a bola oficial da *FIFA World Cup*, concebida com o objetivo de melhorar a visibilidade nas televisões a preto e branco. (Adidas Group, 2017) Esta é considerada mais uma vitória da Adidas no que respeita ao seu contínuo empenho e dedicação no desenvolvimento de produtos mais aptos, mais eficientes, mais tecnológicos.

Em 1972, data em que os Jogos Olímpicos decorrem na Alemanha, a Adidas lança o novo logotipo, o trifólio, símbolo de performance na altura, hoje usado pela Adidas Originals com intensão de transportar o orgulho do passado para as ruas de todo o mundo. (Adidas Group, 2017)

Desde os Jogos Olímpicos de 72 até 1978, a Adidas focou-se em expandir o seu propósito a cada vez mais desportos, adquirindo aos poucos a confiança dos mais diversos atletas, desde Reinhold Messner, que fazia escalada, até à ginasta Nadia Comaneci, conhecida por conseguir uma pontuação de 10 pontos repetidas vezes. (Adidas Group, 2017)

A 6 de Setembro de 1978, Adi Dassler morre, deixando o seu projeto ao filho Horst, apoiado pela mãe, empenhados em dar continuidade ao projeto de reestruturação e inovação da indústria de produtos desportivos. (Adidas Group, 2017)

Considerada uma inovação antes do seu próprio tempo, em 1984, a Adidas concebe uma sapatilha com o chamado na altura Micropacer, hoje no mercado como *miCoach*, um sistema que permite a leitura do desempenho dos atletas. (Adidas Group, 2017)

Em 1986, a Adidas expande acidentalmente o seu mercado potencial, quando descobre que o Grupo de Hip Hop Americano *Run DMC* cria a música “*My Adidas*” que se vem a tornar um sucesso e transporta assim a Adidas do mundo do desporto para as ruas. A Adidas só teve conhecimento desta afinidade quando os *Run DMC* cantaram a música perante 40 000 pessoas, acabando por dar origem a uma parceria única bem como ao surgimento da comunicação não dirigida a atletas, dentro da indústria dos artigos desportivos. (Adidas Group, 2017)

A morte de Horst Dassler data de 1987, dois anos depois da morte da sua mãe, o que conduziu à saída da família da gestão da empresa, exigindo uma mudança da liderança que foram na altura acompanhadas por decisões estratégicas dúbias, que consequentemente levaram a empresa a atingir o recorde de perdas em 1992, sob risco de rutura. (Adidas Group, 2017)

Em 1993, Robert Louis-Dreyfus, o novo CEO da empresa, acompanhado por Chirtian Tourres, perceberam que a Adidas precisava, não de ser reinventada, mas apenas reconduzida, passando a mover a empresa pelo marketing. O sucesso de Robert foi possível, não apenas pela sua visão, como também pelo excelente trabalho da equipa de Marketing, constituída entre 1989 e 1994, que percebeu a importância do foco naquilo que sempre foi o propósito da Adidas: melhor a condição dos atletas. “E foi este foco que permitiu o desenvolvimento das, hoje consideradas, as mais famosas inovações da Adidas, desde as *Torsion* (1989), as *Equipment concept* (1991), as *streetball campaign* (1992) e as sapatilhas de futebol *Predator* (1994).” (Adidas Group, 2017)

Em 1997 o grupo Salomon, composto pelas marcas Salomon, *TaylorMade*, *Mavic* e *Bonfire*, é adquirido pela Adidas, passando a chamar-se Adidas-Salomon AG. (Adidas Group, 2017)

O ano de 2001 é marcado pela mudança de CEO, Herbert Hainer, totalmente focado na inovação, condição essencial para o desenvolvimento da empresa. A sua entrada é marcada assim pelo desenvolvimento de tecnologias como: a *ClimaCool* (2002), *Adizero* (2004) e as sapatilhas de futebol F50 (2006). (Adidas Group, 2017)

O início do novo século foi ainda marcado pelo foco da Adidas na introdução de um novo segmento de *lifestyle*, cujo objetivo é partir da inspiração desportiva para criar produtos de utilização diária. Esta entrada foi marcada pelo estabelecimento de várias parcerias, com Yohji Yamamoto (2002) e Stella McCartney (2004) que conduziram à criação de dois segmentos de mercado nomeados de Y-3 (2003) e Porsche Design Sport (2007). (Adidas Group, 2017)

Em 2004 a Adidas cria uma das mais memoráveis campanhas de marketing com o *slogan* “*Impossible is nothing*” e a presença dos seus maiores atletas, desde o David Beckham até Laila Ali. (Adidas Group, 2017)

Em 2006 a Adidas e o grupo Salomon separam-se, com a exceção da *TaylorMade* que permanece no portefólio da Adidas, que ao mesmo tempo adquire a Reebok. (Adidas Group, 2017)

Em 2010, com o objetivo principal de crescer, a Adidas apresenta um plano estratégico, considerado o mais abrangente na história da empresa, denominado “*Route 2015*” com

objetivos específicos para cada uma das suas marcas e canal de vendas. (Adidas Group, 2017)

Em 2011, a Adidas distingue-se uma vez mais pela campanha “*Adidas is all in*”, com a participação de atletas como Lionel Messi e David Beckham, passando a mensagem de que, independentemente de quão elevados são os nossos objetivos ou desafios a que nos propomos, o sucesso só existe se estivermos completamente focados nesse propósito. (Adidas Group, 2017)

Em 2011, a Reebok assina um contrato de parceria com a marca *CrossFit*, marcada como sendo o novo começo da Reebok como “*The Fitness brand*”. Esta parceria possibilitou assim o renascimento das glórias da Reebok nos anos 80, acompanhada pelo desenvolvimento de categorias e parcerias com Yoga, Dança e Aeróbica. (Adidas Group, 2017)

O ano de 2013 é marcado pelo desenvolvimento da tecnologia *Boost* que veio revolucionar o paradigma tecnológico dos produtos de corrida. (Adidas Group, 2017)

Em 2015, ano em que o plano estratégico *Route 2015* termina, é apresentado um novo plano para os próximos cinco anos, denominado “*Creating the new*” com especial empenho em “...inspirar e potenciar o poder do desporto na vida das pessoas.”. Este plano está focado em três principais escolhas estratégicas: a rapidez de resposta e tomada de decisão, promovendo assim uma contínua e acelerada satisfação das necessidades dos clientes; o desenvolvimento de comunicação e produção artística em 6 cidades estratégicas, sendo elas Nova Iorque, Los Angeles, Shanghai, Tokyo, Londres e Paris; investimento e prioridade em sistemas de *Open Source*, promovendo a contínua disponibilidade para o desenvolvimento de diálogo e parceria entre atletas, consumidores e parceiros de negócio. (Adidas Group, 2017)

Em 2016, Kasper Rorsted entra na Adidas como novo CEO do grupo, com foco no desenvolvimento do potencial digital e com a intenção de dar continuidade à estratégia e metas definidas para 2020 no plano estratégico *Creating the new*. (Adidas Group, 2017)

Adi Dassler surge na história com um único objetivo, desenvolver o melhor calçado de desporto para o atleta. O peso que este propósito teve na origem da Adidas, e que hoje

continua a ter no seu desenvolvimento é evidente ao longo da história acima descrita, através do investimento e empenho na inovação desportiva ao longo de toda a história.

Esta capacidade criativa surge nitidamente em Adi Dassler graças à sua motivação natural para cumprir com o propósito de desenvolver os melhores calçados para os atletas, fruto da sua paixão pelo desporto. Esta é uma evidência da importância que a motivação intrínseca pode ter no sucesso criativo dos indivíduos e das organizações, tal como apontam vários autores como: (Gupta & Banerjee, 2016) (Sirkwoo, 2015) (Bilton & Cummings, 2014) (Meyer, 2010) (Amabile, 1997)

De acordo com Schawlow's, a motivação intrínseca, isto é, a motivação que surge espontaneamente por se estar a trabalhar nas suas áreas de interesse simplesmente por se traduzir numa atividade envolvente, excitante, desafiante, é um fator crucial para a criatividade, mais do que os fatores externos aos próprios indivíduos, chamando a este fenómeno *Intrinsic Motivation Principle of Creativity*. (Amabile, 1997)

Mas será que a Adidas conseguiu manter viva esta força que une toda a equipa na crença de que o seu trabalho de alguma forma fará a diferença no desempenho desportivo, na criação de modas, na inovação, no desporto?

Se sim, que estratégias são aplicadas pelo grupo do ponto de vista organizacional para manter o impulso criativo, num mercado global, com uma concorrência forte e muito diversificada?

1.2 A criatividade como constante na equação da empresa

“Listen, test and modify may only be three simple words, but for decades they have played a huge role in the world of product creation at adidas.”

(Thomas, 2014)

O desenvolvimento e oferta do melhor equipamento para os atletas é a principal motivação da Adidas, tal como sempre foi desde a sua fundação.

Esta obsessão só pode ser alimentada pela existência deste triplo conceito, conhecido por **Adidas Mantra: Ouvir, Testar e Modificar**. Ouvir os atletas, as suas necessidades,

sugestões e valorizações; testar a viabilidade, a resistência, a utilidade e os benefícios efetivos da alteração; modificar cada detalhe até que o produto de hoje seja o melhor produto até hoje. Adi Dassler trabalhou muito perto dos atletas e foi graças a isso que conseguiu desenvolver soluções disruptivas e nada convencionais, como foi o caso das sapatilhas com pequenas ventosas na sola, utilizadas por Heide Ecker-Rosendahl, vencedor da medalha de ouro nos Jogos Olímpicos de Munique de 1972, que proporcionavam uma melhor adesão ao piso sintético escorregadio e consequente aumento da eficiência na corrida e redução das lesões. Estas sapatilhas foram testadas pelos, na altura, três melhores atletas de corrida Alemães, Kurt Bendlin, Heide Ecker-Rosendahl e Günter Nickel, num campo de ténis sintético humedecido com água e sabão, atrás da casa de Adi. A quantidade de vitórias acompanhadas por histórias e produtos igualmente inovadores multiplica-se ao longo da história e são inúmeros os exemplos, que atravessam todas as áreas desportivas. (Thomas, 2014)

Hoje a Adidas tem recursos tecnológicos e ferramentas de pesquisa e comunicação muito mais sofisticados, no entanto a lógica do processo é exatamente a mesma: ouvir, testar e modificar. Hoje este é um trabalho de equipas que aproxima os atletas da equipa de Marketing e esta da equipa de Inovação da Adidas, potenciando o contínuo desenvolvimento de produtos inovadores e tecnologias disruptivas como a tecnologia *Boost* ou a *ClimaChill*. (Thomas, 2014)

A forma como a Adidas procura ideologicamente manter o impulso criativo, através de uma lógica de busca permanente pela melhoria dos seus produtos, ou pela melhoria da eficiência desportiva, conforto, bem-estar, estética dos seus produtos, aproxima-se em muito ao conceito de *Design Thinking*, abordado na literatura como metodologia alternativa de pensamento com vista à promoção da criatividade – tal como explicam autores como (Morais, 2013) (Emi, 2014) (Kristin Chandler, s.d.)

Esta contínua busca pela melhoria, permite o surgimento de um *loop* que promove a alternância de pensamentos divergentes e convergentes (Kristin Chandler, s.d.) – necessários à existência de fenómenos criativos (Berg, 2016)

Contudo, a lógica exposta acima foca-se essencialmente na segunda etapa desta abordagem metodológica que é o *Design Thinking*, o foco, que surge numa ótica

predominantemente convergente, cuja divergência é utilizada como ferramenta de resolução de problemas ou se quisermos, necessidades de otimização.

Dadas estas considerações, estará a Adidas de facto focada no encontro de soluções disruptivas? E se sim, quais as suas estratégias quanto ao desenvolvimento do contexto, denominadas pelo *Design thinking* como etapas de empatia e idealização?

1.3 O grupo, hoje

Integrados na proposta estratégica apresentada em 2015, “*Creating the new*”, o grupo está empenhado em atingir os objetivos e ambições estabelecidos para 2020 sob dois eixos principais, o eixo do produto e o eixo das pessoas. (Adidas group, 2017)

Os objetivos estabelecidos para 2020 no **eixo do produto** estão compreendidos nos seguintes pontos:

Valorizar a água, na consciência de que a água é essencial para a vida e um recurso chave para a indústria têxtil, a Adidas está focada em seguir práticas de eficiência qualidade e acessibilidade de utilização deste recurso, garantindo o decréscimo de consumo de água junto de fornecedores mas também dentro do grupo, em taxas de compromisso que variam entre os 20 e os 50 %. Paralelamente, é compromisso do grupo expandir a utilização de tecnologias dirigidas para a redução de desperdícios de água nos produtos da Adidas, bem como continuar a desenvolver programas dirigidos às comunidades onde a Adidas opera no sentido de providenciar a estas, água limpa;

Inovar, em materiais e processos, por forma a garantir que os seus produtos e serviços são cada vez melhores apercebidos pelo cliente e simultaneamente mais sustentáveis. Estes objetivos implicam a redução de desperdício junto dos fornecedores em 20%; a redução da utilização de papel em 75% dentro do grupo; substituir a utilização de algodão convencional em 100% por algodão sustentável até 2018; reduzir a utilização de plástico virgem através de medidas como a eliminação de sacos de plástico nas lojas, aumento da utilização de *polyester* reciclado na produção do grupo e desenvolver a cadeia de valor associada à parceria com a *Parley* com o objetivo de aproveitar eficientemente o plástico dos oceanos na produção dos produtos do grupo; aumentar a utilização de *designs* e materiais sustentáveis; investir na inovação de processo, maquinaria e materiais no sentido de possibilitar a reintrodução de desperdícios no processo, reduzindo assim o

desperdício global, através de projetos como *Sport Infinity*- focado na investigação e desenvolvimento de materiais inteiramente reciclados – ou o projeto *Futurecraft Tailored Fibre* – que consiste no desenvolvimento de uma técnica baseada na possibilidade de produção de sapatilhas com malhas; atingir 100% de sustentabilidade quanto à utilização de químicos, através da utilização exclusiva dos chamados químicos positivos;

Conservar energia, com o objetivo de mitigar o impacto da sua atividade para as alterações climáticas, é compromisso do grupo reduzir as emissões de CO2, aumentar a utilização de energias renováveis e estar atento a oportunidades energéticas sustentáveis. A taxa de ganhos de energia comprometida junto dos fornecedores é de 20%; a obtenção de certificação LED para novas infraestruturas na sede Alemã e em novas lojas; redução da pegada ecológica nos eventos desenvolvidos. (Adidas group, 2017)

Adicionalmente, a Adidas assume os seguintes compromissos no **eixo das Pessoas** para 2020:

Capacitar pessoas, com a certeza de que as pessoas são cruciais, a Adidas tem constante e particular preocupação em garantir que cada um dos seus colaboradores é motivado e as suas capacidades potenciadas. Para 2020, neste âmbito, a Adidas compromete-se a capacitar os colaboradores através do reforço de programas de formação e aquisição de competências bem como através de sistemas de feedback de satisfação e suporte; garantir a possibilidade de carreiras multidisciplinares e multiculturais possibilitando a aquisição de novas experiências, *soft skills* e perspetivas a cada um dos colaboradores quer a nível pessoal como profissional, o que inclui projetos de voluntariado; ser *Champion diversity*, um exemplo de aceitação e diversidade no que diz respeito a igualdade de género, nacionalidade, etnia, religião, visão do mundo, idade, orientação sexual ou identidade de género;

Aumentar a saúde, consciente de que o desporto é um contributo essencial para se obter saúde e felicidade, a Adidas tem como objetivo passar essa mensagem ao mundo, incentivando a prática desportiva e educando para a saúde física e mental. Para tal, até 2020 a Adidas compromete-se a: iniciar a formação dos seus colaboradores na área da saúde e educar para a existência de uma relação vida-trabalho equilibrada; criar uma estratégia global de gestão da saúde, à semelhança do que já existe nos escritórios de Herzo, Portland e Canton; utilizar o desporto como veículo de aprendizagem e aquisição

de competências físicas, intelectuais e motivacionais; aumentar em 50% o número de escolas que pertencem ao Programa BOKS¹;

Inspirar a ação, através da inspiração e capacitação das pessoas através do desporto e continuando como exemplo de mudança e inovação na indústria do desporto. Este foco traduz-se através de diferentes ações como recompensa e valorização dos funcionários pelo seu trabalho e contribuições para o desenvolvimento da empresa; motivação à participação ativa dos funcionários em ações de voluntariado; colaborar e comunicar com criadores e influenciadores que promovam a parceria para a inovação; inspirando consumidores, parceiros, e outros a fazerem parte da Adidas com maior proximidade; trabalhar em equipa com os atletas da Adidas para comunicar à sociedade modelos a seguir e partilhar o verdadeiro significado do desporto como sinónimo de paixão, determinação, trabalho de equipa, etc. (Adidas group, 2017)

Creating the new é um plano estratégico, que a começar pelo próprio nome, traduz o foco e empenho do grupo na criatividade como veículo para a inovação.

Este plano apresenta pontos fulcrais como a sustentabilidade ambiental, através da definição de objetivos compreendidos na redução de água na cadeia produtiva, inovação focada na reestruturação de processos e materiais usados e poupança de energia.

Estes objetivos, aliados à forte preocupação e enorme investimento no colaborador, na sua formação e no seu desenvolvimento individual, e mais do que isso, na inspiração de cada um dos membros da equipa Adidas e seus apoiantes, são bons indicadores do ponto de vista criativo – tal como suportam autores como (Amabile, 1997) (Amabile, et al., 1996) (Gupta & Banerjee, 2016) (Bilton & Cummings, 2014), - na medida em que se traduzem em ações que surgem numa direção *top-down* e que influenciarão o rumo das diversas equipas de trabalho até 2020, no sentido da criação de soluções que permitam o cumprimento destes objetivos. No entanto, de acordo com os mesmos autores, o apoio, iniciativa e motivação da gestão de topo, apesar de condição fundamental ao desenvolvimento de uma empresa criativa, não é a única condição necessária para o

¹ “BOKS é um programa, fundado por Kathleen Tullie, que pretende capacitar os pais, professores, escolas e voluntários a dar aos seus filhos e educandos o corpo e cérebro que necessitam para aprender.” Este projeto é uma iniciativa da Fundação Reebok e está presente em várias escolas no Canada, Japão e Estados Unidos. **Fonte especificada inválida.**

sucesso criativo, sendo uma das limitações ao sucesso criativo as barreiras, ou se preferirmos restrições impostas.

Estarão os outputs criativos a surgir em conformidade com a resposta aos desafios propostos? Quais as barreiras ao sucesso criativo e de que forma a Adidas lida com a existência destas barreiras? Quais as práticas desta empresa no sentido de diluir o peso das barreiras à criatividade?

Capítulo II – O output criativo

Este segundo capítulo existe com o propósito de perceber e reforçar o peso que o resultado criativo da organização tem na sua credibilidade para o mercado global. As inovações que a empresa tem vindo a desenvolver e apresentar no mercado nos últimos anos, distinguem-na e reforçam por consequência a capacidade criativa da mesma.

2.1 O contributo da empresa para a inovação desportiva

Adidas tem um arquivo *on-line* disponível a toda a comunidade com 3172 objetos adidas referenciados até à data, acompanhados com a sua contextualização histórica. (Adidas Group, 2017) Por trás destes produtos, multiplicam-se milhares de patentes, inovações e criações que ao longo da história da Adidas foram desenvolvidas.

Nos últimos anos, a contribuição da Adidas para a inovação, sustentabilidade e performance desportiva tem sido bastante intensa. Seguem-se algumas delas que se destacam pela especial importância que tiveram e têm para a visibilidade da marca e para o cumprimento dos objetivos estabelecidos no plano estratégico *Creating the New*, até 2020:



Figura 1 - Apanhado das últimas inovações lançadas pela Adidas

Parceria com o movimento *Parley for the Oceans*

A Parceria com a Parley, conhecida como *Parley for the Oceans*, apresentada em Abril de 2015, visa redesenhar a cadeia de abastecimento através da chamada *eco-innovation*. O primeiro produto a nascer desta parceria foi as sapatilhas *adidas x Parley* feitas a partir

de plástico recolhido do mar de pequenas ilhas como Maldivas, Seychelles e Grenada, com o suporte de uma terceira entidade, as Nações Unidas. (Nokkonen, 2016)

Acompanhada desta iniciativa, a Adidas eliminou por completo a utilização de sacos de plástico, o que representa uma diminuição de aproximadamente 70 milhões de sacos de plástico por ano, (Adidas Group, 2016) e, desde 1 de Janeiro de 2016, a Adidas deixou de utilizar micro plásticos nos seus produtos de cuidado corporal, graças ao esforço e empenho em investigação e desenvolvimento, feita em parceria com a Coty. (Denninger, 2015)

Adicionalmente, medidas como a eliminação de garrafas de plástico nas salas de reuniões da sede Alemã, são prática desde o terceiro trimestre de 2015. (Adidas Group, 2016) Para além disso a comida embalada em plásticos, passou a ser acondicionada em caixas de papel ou sacos de papel. (Adidas Group, s.d.)

A tecnologia *Drydye*

Esta tecnologia surge no seguimento de uma parceria com Yeh Group, um fornecedor e parceiro estratégico da Adidas Group, cujo objetivo primário seria descobrir uma forma de tingir camisolas reduzindo a utilização de água necessária. A solução encontrada não só reduz a necessidade de utilização de água em 100 %, o que representa a poupança de 25 litros de água salvos ao tingir cada camisola, como também tem múltiplos efeitos colaterais positivos, nomeadamente a redução de energia e químicos utilizados em 50% para ambos os casos. (Adidas Group, s.d.)

Uma parceria com a Bluesign

A parceria com a Bluesign tem como principal foco a redução do impacto ambiental da empresa bem como uma maior garantia de segurança dos seus produtos. Para isso a Bluesign possui um forte programa de gestão dos químicos utilizados, ao longo da cadeia produtiva. (Adidas Group, 2014)

Dotada de um vasto conhecimento em químicos utilizados na indústria têxtil, a Bluesign passa a controlar todos os químicos utilizados no processo produtivo, bem como procede a auditorias a todos os fornecedores do grupo, garantindo que estes cumprem os padrões especificados. Enquanto, no passado, os fornecedores se regiam apenas pelos requerimentos da Adidas na aquisição dos químicos utilizados, agora apenas podem utilizar químicos que sejam aprovados pela Bluesign. (Adidas Group, 2014)

Iniciativa Better Cotton

Esta iniciativa surgiu devido à crescente preocupação com a gestão de um dos recursos mais utilizados na indústria têxtil, o algodão. A iniciativa Better Cotton, iniciada em 2005 pela WWF (World Wide Fund for Nature) conta com a participação de algumas das maiores organizações mundiais, tendo sido a Adidas uma das primeiras integrantes. (Better Cotton Initiative, s.d.)

Tendo como objetivo uma mais consciente gestão do consumo de algodão, os integrantes desta iniciativa começaram por procurar soluções mais sustentáveis na produção e consumo desse recurso e posteriormente passar à sensibilização para essas práticas. Em 2009 a Better Cotton Initiative estabelece-se como organização independente e publica os primeiros padrões a nível global, os Better Cotton Production Principles and Criteria, pelos quais as organizações produtoras se começariam a guiar. (Better Cotton Initiative, s.d.)

Em 2016, 68% do algodão consumido pela Adidas é proveniente de produtores aprovados pelos padrões da Better Cotton, sendo a meta proposta para 2018, os 100%, sendo a primeira marca desportiva a atingir tal feito. (Genconglu, 2017)

Bio fibras

A bio fabricação, ou, produção com recurso a bio fibras, consiste na conceção de materiais biológicos a partir de células vivas. Através desta descoberta, passa a existir um novo leque de recursos que podem ser utilizados, tais como bactérias, leveduras, algas, fungos e células animais. A Adidas acredita que com o conhecimento existente deste tipo de corpos, estão capazes de criar materiais naturais com características de elevado desempenho e ainda produtos de *design* único e com a grande vantagem de serem 100% sustentáveis. (Zellner, 2016)

Um dos primeiros exemplos da Adidas neste tipo de produção é a sapatilha Futurecraft Biofabric, o primeiro calçado de alta performance feito a partir da fibra Biosteel, uma fibra natural, completamente degradável e de alta performance. Para além disso esta fibra é 15% mais leve do que as habituais fibras sintéticas. (Adidas, 2016)

Inovação verde

Com o objetivo de transformar a energia cinética gerada durante a marcha ou corrida em energia elétrica, foi feita uma pesquisa por um componente capaz desse fenómeno. Foi

então que se encontraram os *piezoelectric*, componentes que quando sujeitos a pressão geram eletricidade verde. A ideia inicial passou então por colocar este tipo de componentes nas lojas da Adidas, fazendo com que os clientes quando as visitassem e experimentassem calçado gerassem eletricidade verde. (Sahni, 2016)

Redução de desperdício através da inovação no *design*

O conceito da Adidas de reduzir o desperdício através do *design*, o “Low-Waste Fashion”, consiste em cortar e costurar cada peça de vestuário sem que nenhum pedaço de tecido seja desperdiçado. Esta procura pela redução do desperdício, ou, até mesmo a sua eliminação, é um novo modo de pensar, uma evolução das técnicas já utilizadas e um desafio para os processos existentes. (Qian, 2014)

No fundo este método consiste em alterar o desenho das peças a confeccionar de forma a aproveitar ao máximo os tecidos de onde vão ser cortados os moldes necessários para essa confecção. Uma das ideias levadas a cabo nesta mudança de desenhos das peças e dos moldes deu-se através de um método matemático que, consistia na inteligente utilização de formas geométricas como retângulos e triângulos. A utilização deste tipo de formas permite um maior aproveitamento dos tecidos uma vez que elimina formas mais irregulares e de difícil conexão com outras. (Qian, 2014)

Outro dos métodos utilizados, utilizado nas sapatilhas Element Soul, foi a redução das partes constituintes, aproveitando-se de forma mais eficiente o tecido utilizado. Este método de corte em partes maiores permitiu passar de 30 para 12 partes constituintes em relação a modelos anteriores e ainda reduzir o peso do artigo em 500 gramas. (Adidas Group, s.d.)

Brazuca

Considerada a bola mais redonda do mundo, a Brazuca difere das suas antecessoras em termos de número de painéis constituintes. Enquanto, normalmente, as bolas são constituídas por 12, 16 ou 32 painéis, a Brazuca é constituída por apenas 6 painéis com forma e geometria exatamente iguais e que se conectam perfeitamente. O facto de possuir menos painéis constituintes faz com que seja reduzido o número de possíveis erros na montagem da bola. Esta redução de painéis permite que não se entranhe tanta água na bola, melhora a sua consistência e oferece uma maior durabilidade. Esta montagem dos painéis usufrui ainda de outro fator chave que é o de estes terem sido colados a um

determinado nível de calor e pressão. Este fator eliminou a necessidade do recurso à costura, o que consiste num aumento de performance. (Adidas Group, s.d.)

Outro fator que também diferencia esta bola das anteriores é o facto de esta ter sido a bola mais testada de sempre da marca, passando por testes em diferentes climas e altitudes de forma a garantir que a jogabilidade não se alterava consoante as condições apresentadas. (Adidas Group, s.d.)

Produtos leves

O impacto da produção de acessórios desportivos mais leves traduz-se numa redução do consumo de oxigénio em 1% por cada 100 gramas reduzidas, em situações de corrida, e de 2% perante situações de *sprint*. Isto significa que “... um corredor que completa uma maratona em três horas, completamente exausto, vai conseguir chegar à meta 1 minuto e 48 segundos mais cedo, assumindo uma redução de apenas 100 gramas no equipamento utilizado...” (Adidas Group, s.d.)

Testes científicos desenvolvidos pela Adidas comprovaram ainda que também existem efeitos psicológicos que influenciam positivamente a performance do atleta, quando este acredita que o seu equipamento é mais leve, mesmo que na realidade não o seja. Este efeito comprova a importância do Design e desenvolvimento do produto, não é apenas necessário ser mais leve, é imperativo parecer mais leve. (Adidas Group, s.d.)

Sapatilhas impressas em 3D

Sendo a impressão 3D uma tecnologia, considerada pela Adidas como uma boa aposta para o futuro, com muitos fatores positivos, encontraram algumas lacunas no que respeita ao processo de desenho. Os pontos positivos prendem-se com a capacidade das ferramentas de desenho 3D de oferecer a exibição de ideias com um alto nível de precisão e realismo, sendo que por outro lado a marca aponta a falta de flexibilidade para produzir várias iterações criativas sem muito trabalho técnico extra. (Carnes, 2015)

Abraçando este desafio de melhorar as ferramentas de desenho 3D, equipas de *design* digital começaram por criar programas piloto e em conjunto com outras equipas de design melhorá-los. Com estas melhorias o processo de desenho tornou-se mais simples e de mais rápida realização, conseguindo os *designers* conciliar melhor a criatividade com os elementos técnicos. (Carnes, 2015)

Com o processo de desenho aprovado, passou-se então para a fase de impressão, tendo para isso contribuído a descoberta de um material emergente, único e que oferece um alto nível de performance, o Poliuretano Termoplástico Modificado. (Cocking, 2015)

Quando estavam todas as condições reunidas surgiu um dos primeiros produtos impressos: umas sapatilhas de corrida, as Futurecraft 3D. Mas neste processo de impressão também ocorreram alguns problemas, sendo o principal a rigidez apresentada pela entressola sempre que se ocorria alguma alteração no processo ou no desenho da peça. Com este desafio pela frente juntaram-se 15 diferentes equipas que após muitos testes conseguiram solucionar o problema, conseguindo então as sapatilhas os atributos pretendidos. (Cocking, 2015)

Com este produto nas mãos a Adidas começou então a sonhar com a customização total das sapatilhas por parte dos clientes. O objetivo será não só personalizar em termos estéticos mas também oferecer uma máxima performance através da adequação do produto ao estilo de corrida de cada um. (Cocking, 2015)

4D Futurecraft

Apesar de já utilizar com sucesso a impressão 3D na confeção dos seus produtos, a Adidas notou neste processo alguns problemas como a limitação em termos de materiais que podiam ser utilizados e ainda a longa duração do processo. Era preciso uma nova revolução e esta deu-se através da utilização de um processo desenvolvido pela empresa Carbon, o Digital Light Synthesis (DLS). Este processo consiste em misturar luz e oxigénio e permite criar todo o tipo de peças com alta qualidade e quase instantaneamente. Com o novo processo consegue-se remediar alguns dos problemas da impressão 3D e de outros processos produtivos existentes. (Schering, 2017)

O primeiro produto a ser fabricado recorrendo a esta tecnologia foi a Futurecraft 4D, uma sapatilha de corrida de alto desempenho e que oferece um grande nível de personalização, adaptando-se ao máximo ao seu utilizador. (Schering, 2017)

Ultraboost

Com a existência da tecnologia Boost desde 2013, a Adidas procurava agora passar ao nível seguinte, criando uma sapatilha que retirasse o máximo potencial da tecnologia existente e a aliasse a um ajuste inigualável da parte superior do produto, que se adaptasse a todo o tipo de pés e movimentos. (Tarrier, 2015)

Uma das ferramentas mais importantes utilizadas neste percurso foi o sistema ARAMIS, utilizado anteriormente na indústria aeroespacial, automóvel e médica. Esta ferramenta permite medir o movimento e a deformação de objetos e superfícies. Através desta ferramenta é possível criar um mapa topográfico de escalas de cor que indicam as áreas que mais se alteram durante o movimento do pé. A partir dos resultados alcançados conseguiu-se então criar uma parte superior da sapatilha que se adaptava completamente à forma do pé durante todas as etapas da corrida, oferecendo um maior conforto e orientação do mesmo. Para além disso a malha elástica ajustável que passou a ser utilizada conseguiu minimizar significativamente o risco de fricção ou bolhas. (Tarrier, 2015)

Climachill

O sistema Climachill consiste numa tecnologia de arrefecimento ativo, efeito que ajuda os atletas a obterem uma alta performance mesmo sob uma das condições mais adversas, o calor. A Adidas percebeu que gestão da temperatura era um fator importante no desempenho dos atletas e nesse sentido aliou pela primeira vez a evaporação e condução do calor através da incorporação nas peças de vestuário de titânio e esferas de alumínio refrigeradoras. As esferas de alumínio são estrategicamente colocadas nos locais mais quentes do corpo, arrefecendo a pele aquando do contacto com esta. O titânio está presente num fio que é cozido na peça, o SubZero, aumentando a capacidade de refrigeração em 36%. (Adidas, 2014)

Esta tecnologia foi testada em câmaras da marca que permitem obter temperaturas até aos 50°C e onde conseguem simular funções críticas da pele humana com o intuito de determinar um leque de tecidos que possuam as características desejadas e posteriormente escolher o que melhor desempenho oferecer. (Adidas, 2014)

Chromatech

O caminho para o alcance deste conceito começou com a revisão e teste dos métodos tradicionais de pintura, impressão de tela, laminação e impressão direta. Mas o estudo destes métodos não contribuiu com resultados consistentes, pelo que foi necessário mudar de estratégia. (Lovu, 2015)

Olhou-se então para o problema de outra forma e chegou-se à conclusão de que talvez a solução não fosse adicionar cor à parte superior do sapato mas sim fazer com que esta mudasse de cor durante o processo de moldagem. Para que isso fosse possível teria de se

recorrer a um novo tipo de material que nunca tinha sido utilizado e que nem os próprios responsáveis pelo estudo sabiam qual seria. (Lovu, 2015)

Depois de vários meses de persistência e testes realizados, conseguiu-se finalmente desenvolver um material com as propriedades desejadas. Nascia então o Chromatech, um material completamente novo que mudava de cor quando era esticado. Este material é composto por múltiplas camadas coloridas e quando é esticado a camada secundária torna-se opaca, sendo revelada apenas a camada superior. Com isto são criados espectros de cores exclusivos consoante o nível de desgaste dos sapatos, fazendo com que não existam dois pares iguais. (Lovu, 2015)

Resistance

Um estudo publicado sobre lesões na NHL afirma que num período de 3,5 anos foram documentadas 197 concussões. Recorrendo a um vídeo dos incidentes que causaram estas lesões, e que foi utilizado no estudo, a equipa de desenvolvimento do capacete conseguiu identificar as áreas do capacete que precisavam de ser melhoradas. (Gibson, 2014)

Em parceria com o Neurotrauma Impact Laboratory da Universidade de Ottawa, especializado em recriar situações de jogo para modelar o *stress* e a tensão a que o cérebro é sujeito quando há um impacto na cabeça, a Adidas procurou inovar no desenvolvimento de um forro que melhorasse as acelerações lineares e rotacionais que ocorrem depois do impacto. (Gibson, 2014)

Os testes realizados permitiram ainda medir o nível de proteção das diferentes configurações dos materiais com objetivo de encontrar o que maior quantidade de energia absorvesse após o impacto. O objetivo era conseguir descobrir materiais que protegessem não só o jogador que recebe a pancada mas também o que a desfere. (Gibson, 2014)

Foi então que, após por em prática todos estes conhecimentos no desenvolvimento de um novo capacete, nasceu o Resistance, o capacete de hóquei que maior proteção oferece, principalmente às partes mais sensíveis da cabeça. Este capacete possui um revolucionário forro composto pelo Sistema de Amortecimento de Energia Rotacional (R.E.D. - Rotational Energy Dampening). Este sistema consiste na utilização de bolsas cheias de líquido que ajudam a amortecer os aspetos rotativos das pancadas. É único na forma como administra acelerações rotacionais criando uma dissociação entre a casca e o forro e assim resistir aos efeitos rotacionais da pancada. (Gibson, 2014)

Parceria com o Google

Após o anúncio da Google Fit, uma plataforma que permite aos utilizadores integrar e aceder aos seus dados de *fitness* com recurso a uma variedade de sensores e aplicações de rastreio, a Adidas surge como parceira neste projeto. Esta parceria permite que através do miCoach, produto da Adidas que tem como objetivo o desenho de treinos específicos para cada utilizador, toda a informação gerada flua para essa plataforma. Isto vai oferecer aos utilizadores novos meios para melhorarem os seus treinos e assim alcançarem os seus objetivos desportivos. (Burich, 2014)

A diversidade de inovações que a Adidas tem vindo a apresentar no mercado nos últimos anos, em muito ligadas à sustentabilidade ambiental e eficiência desportiva, é evidência do impacto e influência que uma gestão proactiva e empenhada na dimensão criativa tem na produtividade criativa da equipa. Mais do que isso, o plano estratégico *Creating the New* estabelece linhas orientadoras para o cumprimento de metas até 2020, encaradas não como restrições à criatividade mas sim como inspiração à imaginação, pelo benefício que trabalhar sobre elas traz ao mundo.

De reforçar que estas inovações são resultado, em muitos dos casos de parcerias externas, que potenciam aquisição e troca de conhecimentos, despertar para novas oportunidades, problemáticas e realidades, e se traduzem em parcerias de ganho para todas as partes, seja a Adidas, os seus parceiros, a cadeia de valor, o mercado e em última instância o mundo.

Considerada esta contínua descoberta pelo desconhecido, como é que, do ponto de vista da gestão, são assegurados mecanismos de continuidade ao sucesso na inovação? Qual a orgânica da empresa para gerar o potencial criativo? Como se movimenta a empresa no caminho do desconhecido e que ferramentas utiliza para chegar até aos seus colaboradores?

2.2 A estratégia da empresa para alimentar resultados no âmbito da inovação

“We are obsessed with helping athletes and consumers make a difference in their game, in their life and in their world. Our focus is to create the best

product, the best services and best experiences for our consumers and we invite them to explore new territories and co-create the future of sport with us. As the creator brand, we like to challenge convention, make new rules and disrupt the norm. ” (Adidas Group, s.d.)

Na consciência das atuais rápidas e contínuas mudanças que o mercado enfrenta, mas também pela cultura e forte empenho da Adidas na inovação, o investimento em investigação e desenvolvimento é essencial.

“Creating something new is about going into the unknown, trying out the unconventional, and exploring new ideas and perspectives. We are on a journey to combine sport, culture and purpose, and for this we need to work with the best partners. In line with our Open Source Strategy, the adidas Group has been collaborating with government organisations on four key research projects to make sure that our efforts make a difference in society.”
(Adidas Group, s.d.)

2.2.1 Speed factory

“SPEEDFACTORY combines the design and development of sporting goods with an automated, decentralised and flexible manufacturing process. This flexibility opens doors for us to be closer to the market and to where our consumer is. Ultimately we are at the forefront of innovating our industry by expanding the boundaries for how, where and when we can manufacture our industry-leading products.” (Adidas Group, 2015)

Integrado no programa Alemão “Autonomic for Industry 4.0” e iniciado pela Adidas Group, o projeto de investigação Speed Factory tem como principais objetivos encontrar o futuro da indústria produtiva, com base no desenvolvimento de produtos e tecnologias inovadoras que reflitam as necessidades dos consumidores, e portanto, que respondam à velocidade, flexibilidade e sustentabilidade que os mercados de amanhã exigirão. (Adidas Group, s.d.)

Este projeto de desenvolvimento está essencialmente centrado na conceção industrial e produtiva, sendo que a curto prazo, tem o objetivo de inverter a tendência do afastamento produtivo, aproximando novamente a produção dos consumidores, (Adidas Group, s.d.)

apostando na elevada qualidade, performance e produção automatizada. (Adidas Group, 2015)

Para além disso, um dos principais focos de trabalho é encontrar mecanismos de comunicação, em tempo real, entre estas várias Speedfactory's, permitindo a partilha de informação no que respeita a produção, modas e tendências, disponibilidade de produto, entre outros aspetos, promovendo uma eficiente capacidade de personalização. (Adidas Group, 2015)

2.2.2 Store factory

“How do we make the in-store experiences for consumers easy, exciting and engaging? The STOREFACTORY research project looks into using manufacturing flexibility to provide customization opportunities and new digital experiences to consumers inside stores.” (Adidas Group, s.d.)

Um dos frutos verificados deste projeto é a *pop-up store* chamada *Knit for you*, aberta por um período provisório de três meses, que teve como objetivo estudar a receptividade do consumidor a este tipo de projetos – neste caso, com o suporte tecnológico e didático desenvolvido, o consumidor teve a oportunidade de desenhar a sua própria camisola, que é tricotada na própria loja e fica pronta no espaço de poucas horas. (Adidas Group, s.d.)

“Current systems are there to be challenged. Standard pathways are primed for reform. Now is the time to innovate, to combat stresses on natural resources while making higher quality, more unique products. Now is the time to play, to envision, and to create.” (Adidas , s.d.)

O sucesso desta iniciativa é sustentado pela definitiva aposta na oferta de produtos altamente personalizáveis, de elevadíssima qualidade e de rápida entrega, apoiados pela utilização de tecnologia como um *body scan* que faz com que a camisola seja produzida à justa medida do corpo de quem a cria. (Adidas , s.d.)

2.2.3 Service factory

“What does the consumer need? Is there a way to gather key data after a consumer has purchased a product that ensures we cater future experiences specifically to their particular needs? The SERVICEFACTORY research

project looks into the development of an entire eco-system for innovative internet-based services catered to the consumer.” (Adidas Group, s.d.)

O principal objetivo deste projeto é desenvolver capacidades de recolha e análise de dados e consequente melhoria contínua, idealmente até inovação a partir desses mesmos dados, fornecidos pelos consumidores. A recolha de informação pode ser essencial para reagir com rapidez e eficiência às necessidades dos consumidores. (Adidas Group, s.d.)

2.2.4 Sport infinity

“Adidas Group is leading a cross-industry WRAP Consortium project, known as Sport Infinity, researching a new breed of fully recyclable sporting goods. Funded by the European Commission (DG Research, Industrial Technologies, Materials Unit), the project aims to identify and develop innovative recyclable materials and sustainable processes which will enable the production of easily customisable sporting goods, allowing greater design freedom.” (Adidas Group, s.d.)

A geração de progresso tecnológico é também acompanhada de um contínuo crescimento populacional, e consequente consumo, que por sua vez gera desperdício. Para além disso, a taxa de desperdício de materiais usados na produção desportiva ronda os 30%. Esta é uma preocupação que se transformou num ramo de investigação de grande aposta por parte da Adidas, procurando alternativas à exploração de matérias-primas e redução de resíduos. (Adidas Group, s.d.)

Creating the new é, mais do que o título do plano estratégico, a decorrer entre 2015 e 2020, o mote para uma estratégia de longo prazo que visa perpetuar o propósito da Adidas: oferecer o melhor para o atleta. E de acordo com o citado acima, criar algo novo obriga a caminhar sobre o desconhecido, o que se traduz, através do acima exposto, num projeto de elevado investimento e risco, focado, não em resultados tangíveis, mas sim em oportunidades por descobrir.

Estes projetos de investigação que decorrem em paralelo entre a Adidas e várias universidades, governos e organizações, reforça a ideia de que a empresa segue um caminho de abertura e partilha, condições essenciais à criatividade. Para além disso, esta estratégia permite fechar o ciclo do *Design Thinking*, - questionado no ponto 1.2 - e que

conduz a uma compreensão clara da aplicabilidade e eficácia da proposta apresentada pela literatura, *Design Thinking*: por um lado, existe um investimento claro num painel de contexto, que promove o pensamento divergente, através de programas de investigação sobre o que ainda não existe; por outro a contínua aplicação e foco na forma, que promove o pensamento convergente e permite a otimização do que já existe.

Mas será que esta estratégia para a criatividade, no grupo, se resume a este investimento e empenho, por um lado na garantia de aquisição de novo conhecimento científico que assegura a inovação disruptiva, por outro, na garantia da melhoria contínua do património intelectual já existente, seja relacionado com processos, pessoas ou produtos, garantindo uma inovação incremental? Serão estas implementações garantia de criatividade nas equipas?

Capítulo III – A organização do espaço

Depois de introduzido e enquadrado o conceito de criatividade para a organização e demonstrada a importância que a permanência do impulso criativo tem para a continuidade da existência, crescimento e competitividade da empresa, surge este terceiro capítulo como centro de análise crítica deste projeto.

Analisar a forma como a Adidas organiza o espaço para a criatividade dentro de portas é fundamental para compreender o sucesso da organização. Assim, este capítulo centra-se na descrição e análise dos espaços, bem como as práticas, interações, estratégias, feedbacks, e interpretações que surgem no seio desses mesmos espaços no que ao potencial criativo diz respeito.

De reforçar que, se até então nos referimos a Adidas Group como organização num panorama global, daqui para a frente, quaisquer referências à Adidas estarão centradas exclusivamente nos espaços, estratégias, práticas e interações aplicadas pela empresa na sede do grupo, na Alemanha, denominada pela empresa como *World of Sports*.

3.1 Headquarters – The world of sports

“The world is our playing field.” (Adidas Group, s.d.)

A sede da Adidas está localizada em Herzogenaurach – Alemanha, contudo a estratégia de liderança do grupo é acompanhada por localizações chave espalhadas por todo o mundo. (Adidas Group, s.d.)



Figura 2 - Localizações chave de suporte à sede do grupo (Adidas Group, s.d.)

“Located on a 346 acre site, the main adidas Group headquarters, the World of Sports (WOS) is often compared to a university campus. Besides offices, this is home to playing fields, the adidas Brand Centre, an award-winning cafeteria “Stripes” facing an artificial lake and an entirely new state-of-the art “Laces” building.” (Adidas Group, s.d.)

Estabelecido nos 59 hectares que atravessam uma antiga base militar dos Estados Unidos, com mais de 3800 empregados, a principal característica do apelidado “campus” *World of ports* é o facto de desde sempre ter uma nítida preocupação com a criação de um ambiente criativo e dinâmico, disponibilizando um conjunto muitíssimo variado de infraestruturas como ginásio, *crossfit* base, estúdios para aulas, ginásio para crianças, infantário para os filhos dos funcionários, um campo olímpico, campos de basquetebol, ténis e voleibol de praia. (Adidas Group, 2017)



Figura 3 - Instalações desportivas World of Sports (Adidas Group, 2017)

Os principais edifícios do World of Sports são:



Figura 4 – Arena (Adidas Group, 2017)

ARENA – Um edifício, atualmente em construção até 2018, acomodará 2000 funcionários, construído e dimensionado para oferecer flexibilidade e permitir o desenvolvimento de vários ambientes de trabalho de acordo com as necessidades dos colaboradores. Os espaços de trabalho serão descentralizados e construídos com o objetivo de facilitar o fluxo de ideias, a comunicação e a colaboração no trabalho. O edifício foi desenvolvido com o propósito de maximizar o aproveitamento da luz natural e do ar atmosférico. (Adidas Group, 2017)

HALF TIME



Figura 5 - Half Time (Adidas Group, 2017)

HALFTIME – Meet & Eat, também em construção até 2018, será um edifício de 11 000 metros quadrados que incorpora um centro de eventos, um restaurante e espaços para reuniões e encontros. É um edifício desenvolvido com o propósito de poder ser ajustado a vários tipos de eventos e necessidades. O edifício é praticamente todo revestido em vidro, permitindo a interação com os jardins de Inverno que o circundam. As janelas compreendem-se do teto ao chão e podem ser abertas, permitindo a renovação de ar cruzada. (Adidas Group, 2017)

LACES



Figura 6 – Laces (Adidas Group, 2017)

LACES – Aberto desde 2011, com espaço para 1700 empregados, ligados às áreas de investigação e desenvolvimento (investigadores de materiais, especialistas em biomédica, designers, engenheiros, especialistas em marketing e desenvolvimento do produtos...). Este edifício tem um laboratório biomédico e um centro de testes. O edifício tem ainda um átrio central, que liga vários departamentos e que incorpora espaços para apresentações, e um café para os funcionários, permitindo assim o desenvolvimento de um ponto de constante troca de conhecimentos, comunicações informais e um ambiente de partilha contínua. (Adidas Group, 2017)

PITCH

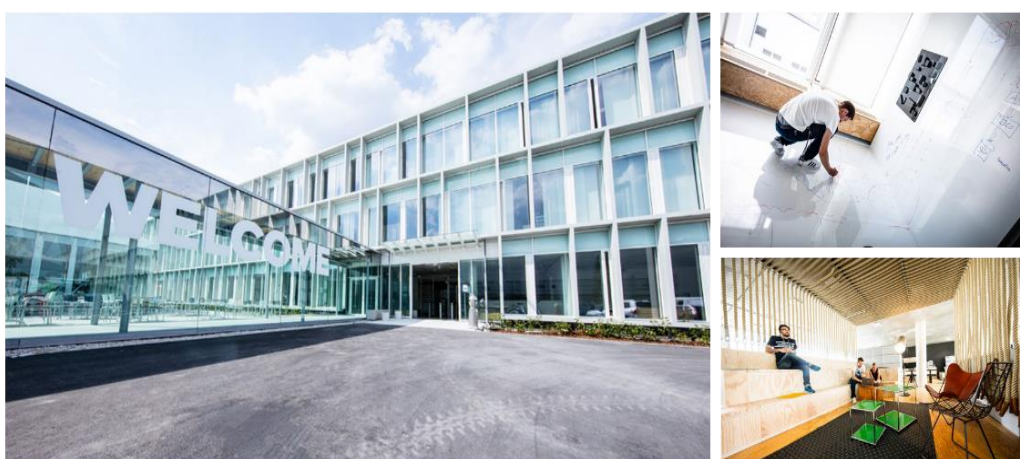


Figura 7 – Pitch (Adias Group, 2017)

PITCH – Este edifício foi criado para promover a contínuo desenvolvimento da Adidas no que ao ambiente de trabalho diz respeito. Neste edifício os funcionários podem escolher onde querem trabalhar, todos os dias, têm zonas de relaxamento e lazer e o principal objetivo é perceber o impacto da produtividade num ambiente colaborativo e flexível. (Adidas Group, 2017)



Figura 8 – Stripes (Adidas Group, 2017)

STRIPES – É a cantina principal da sede da Adidas, criada como o propósito de oferecer um espaço para relaxar e providenciar desde refeições selecionadas até um simples café para desfrutar na esplanada, em frente ao lago, com os colegas. Um edifício moderno, totalmente envidraçado, com o propósito de transportar os seus funcionários para uma sensação de piquenique no meio da floresta. (Adidas Group, 2017)



Figura 9 - World of kids (Adidas Group, 2017)

WORLD OF KIDS – Um infantário com capacidade para 110 crianças, dentro do World of Sports, com professores bilingues (Inglês e Alemão) e com refeições frescas e orgânicas, que inclui um ginásio especialmente concebido para crianças. (Adidas Group, 2017)



Figura 10 - Estádio Adi Dassler (Adidas Group, 2017)

ADI DASSLER STADIUM – Com 400 metros de comprimento, um campo de futebol, pista de corrida, caixa de areia e bancadas, este estádio vem dar continuidade ao hábito que Adi Dassler criou desde sempre com os jogos que organizava com os seus empregados. (Adidas Group, 2017)

A apresentação do World of Sports revela a importância que a Adidas atribui publicamente ao espaço de trabalho, ao desporto, ao bem-estar da sua equipa e eventualmente dar-nos-á algumas pistas acerca da preocupação que a Adidas tem com a relação trabalho – não trabalho dos colaboradores Adidas.

Em primeira instância, o facto de arquitetonicamente os edifícios terem sido concebidos com preocupações como a do aproveitamento máximo da luz natural, ou a inclusão de árvores e jardins internos, reflete o empenho e investimento não apenas na sustentabilidade como também na aproximação do Homem à natureza, à sensação de equilíbrio, bem-estar e saúde.

Para além disso, a existência de um estádio olímpico, campos de futebol, basquetebol, voleibol, pistas de corrida no meio de um parque natural que circunda todos os edifícios,

um lago com barcos, ginásio, cross-fit box, estúdios, traduz o empenho que a organização tem na tentativa de aproximar os colaboradores, atletas Adidas e parceiros estratégicos, do desporto, todos os dias, a qualquer hora, sempre que necessário ou desejado, estabelecendo uma relação entre o colaborador e o desporto permanente e demonstrando empenho em fazer manter viva a paixão pelo desporto, que o fundador Adi Dassler tinha, mas essencialmente o propósito da empresa.

Em terceira instância, a existência de um World of Kids, um infantário com muito *play*, ginásio para crianças, piscina de bolas, parque, refeições orgânicas e professores bilingues, traduz a preocupação da Adidas com o bem-estar dos seus colaboradores, incentiva à natalidade, promove a proximidade entre pais e filhos durante o dia, permitindo aos pais acompanhar de perto o desenvolvimento dos seus filhos, estando preparada para uma Adidas multicultural, inclusiva e disponível para receber crianças de todo o mundo.

Finalmente, a apresentação dos vários edifícios aponta para uma preocupação com a capacidade multidisciplinar dos edifícios, que abrigam espaços para o desenvolvimento de eventos, laboratórios múltiplos que se traduzem em recursos essenciais ao desenvolvimento científico, mas também para o dimensionamento e espaços de trabalho, lazer e interação.

A questão que se coloca é, estarão os espaços de trabalho concebidos com a intencionalidade relativa à potenciação da criatividade e divergência de pensamento? Ou pelo contrário, estão apenas concebidos com intencionalidade estética, tendências de dimensionamento e decoração de espaços interiores em escritórios?

3.2 Workplace

3.2.1 A contínua necessidade de trabalhar para o futuro - geração y

Em 2012, 64% dos 48 000 empregados do grupo Adidas, pertenciam já à geração Y, nascida entre os anos oitenta e noventa, e na qual a tecnologia digital e eletrónica fez parte do seu crescimento e desenvolvimento. Ao mesmo tempo, o impacto das redes sociais e a existência de ferramentas como o Facebook, LinkedIn ou Twitter cresceu drasticamente. (Kuhna, 2012)

“Many of our employees represent some of the youngest working demographics in the world. They are already wired to live and work in a highly connected, digital world. In order to nourish their creativity and hunger to learn, we need to offer them new and more dynamic ways of learning.” (Kuhna, 2014)

Um artigo publicado por Lars Magels em 2015, colaborador da Adidas, pretende explorar as características mais valorizadas pelos colaboradores da Geração Y no que respeita ao *Workplace*, usando o exemplo de Alyce, uma australiana de 24 anos que procurou, à semelhança de tantos outros, uma experiência internacional na Adidas, acabando por se tornar um membro efetivo do grupo, em Herzo, na Alemanha. (Mangels, 2015)

O que tornou esta experiência internacional tão atrativa? O que fez com que Alyce se quisesse juntar definitivamente à equipa da Adidas?

Eis os *Coolness factors* identificados por Lars:

Desenvolvimento pessoal e formação – a possibilidade de participar constantemente em atividades, fóruns de discussão e *workshops*, principalmente para Alyce que está no início da sua carreira, em permanente contacto com pessoas que falam várias línguas, que têm diferentes culturas, num ambiente em que a aprendizagem é permanente. Por exemplo o “*Women’s Mentoring Circle*” é uma iniciativa de mulheres para mulheres, que promove a partilha de experiências e visa potenciar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;

Um mundo conectado – a possibilidade de, em tempo real, através das mais diversas plataformas internas do Grupo Adidas, como a *a-Live*, poder contactar com membros da equipa espalhados por todo o mundo, de forma formal e informal, de qualquer área, aceder a notícias sobre a Adidas e sobre a comunidade. Estas ferramentas dissolvem as fronteiras de forma natural, aproximam as comunidades internas e promovem a interação. Para além disso, a Adidas dá a escolha ao colaborador entre um Windows *laptop*, um Mac ou / e a possibilidade de utilizar os seus dispositivos individuais (*smartphones* e *tablets* por exemplo) no trabalho, através do Projeto BYOD, que reconhece que o *technological feel-good factor* é essencial para a produtividade dos funcionários. Outra questão interessante, é o conceito que está a ser desenvolvido (à data de 2015), chamado “***Choose your own anything***” que tem em vista a oferta dos dispositivos e ferramentas adequados / necessários por cada colaborador, por forma potenciar a produtividade de cada um(a);

Espaço e tempo – pertencer a um campus com restaurantes, espaços verdes, desportivos, um infantário com capacidade para 110 crianças, um parque de estacionamento para 1550 carros e 100 bicicletas e um ginásio, com espaços de trabalho altamente flexíveis e com conceitos espaciais revolucionários, com uma atmosfera relaxada e casual, onde até o diretor geral anda de sapatilhas. Ter a possibilidade de treinar durante a hora de almoço, ou estar com os colegas e amigos no lounge antes ou depois do trabalho entre muitas outras atividades dinamizadas dentro de portas; (Mangels, 2015)

O artigo acima é fruto de todo um projeto desenvolvido desde 2012 que analisou novas tendências no âmbito da colaboração, gestão do conhecimento e aprendizagem, mais focadas no trabalho em conjunto, na partilha e nas formas como as pessoas se desenvolvem e aprendem. (Kuhna, 2012)

“We, at the adidas Group, always try to embrace changing conditions. In order to attract the best talent and develop and retain the right people, we are looking into finding a new way of working – and, especially, a new way of learning. The overall goal is clear: to further achieve sustainable and superior results.” (Kuhna, 2012)

O facto de a Adidas manifestar publicamente o interesse constante em abraçar a mudança, e graças a esse interesse e consequente compromisso, ter desenvolvido um estudo de análise das tendências laborais, no qual percebeu o peso que a geração Y terá no futuro das empresas e o impacto da sua entrada no mercado de trabalho, que obriga a adaptações e reestruturações empresarias, para que com isso consigam não apenas captar, mas também manter o capital humano dentro de portas, demonstra a predisposição da empresa para satisfazer os seus integrantes e potenciar as suas capacidades.

Perspetiva-se assim que a Adidas tenha desenvolvido práticas e ações focadas na utilização crescente e diversificada de tecnologia, com aposta na conexão permanente, no dimensionamento de espaços de trabalho interativos, flexíveis e potenciadores do *play*, com espaços e tempos pensados para o lazer, a grande aposta numa aprendizagem multidisciplinar e contínua, independente e completa. Uma gestão focada na construção, promoção e afirmação do “eu”, na convicção de que essa é condição essencial para fazer surgir o valor económico, acreditando que o desenvolvimento de uma cultura forte

possibilita níveis superiores de desempenho, por existirem maiores níveis de compromisso. (Costea, et al., 2007)

3.2.2 Uma nova forma de trabalhar e aprender

Com base no Manifesto de Cluetrain e inúmeras iniciativas de aprendizagem aberta, como as conferências da TED, ou o movimento edX das Universidades do MIT e Harvard, a Adidas fundou o projeto “**Adidas Group Corporate University**”. (Kuhna, 2012)

Este projeto é iniciado no seio de uma equipa de Recursos Humanos, pertencente ao chamado Centro de Excelência, nome que se refere ao “grupo de pessoas, departamento ou infraestrutura que está diretamente relacionada com tecnologias, conceitos de negócio ou equipa, com o *focus* claro em áreas de investigação especializadas” com o objetivo de perceber como é que a aprendizagem deve ser apresentada e desenvolvida para as gerações de hoje e do futuro. (Kuhna, 2014)

“We want it to serve as a capabilities incubator to create innovative and engaging learning environments and solutions for present and future generations. It will enable our employees to achieve their personal best and set us apart from our competitors. To this end, we believe we need to further and more drastically transform the company into a learning organisation by creating a culture of life-long, self-driven learning in a collaborative environment: an environment in which all employees equally teach and learn, and acquire knowledge and skills in a variety of ways to best suit present and future generations – “I LEARN, WE GROW”.” (Kuhna, 2012)

Na consciência de que aprender não é uma atividade que possa estar presa às salas de aula, mas que está inerente à nossa existência e surge como consequência da nossa experimentação, no nosso dia a dia, no trabalho, com os amigos, etc; e com o suporte teórico de inúmeros estudos, nomeadamente o de Charles Jennings que prova que apenas 10% do conhecimento humano é proveniente da aprendizagem formal académica, cabendo 20% às relações interpessoais e 70% à experimentação; a Adidas investiu no desenvolvimento do conceito de desenvolvimento de competências, transversal, independente de hierarquias, factores demográficos ou posição ocupada, que permitisse a toda a sua equipa decidir onde, o que, quando e quanto cada um queria aprender. (Adidas Group, 2014)

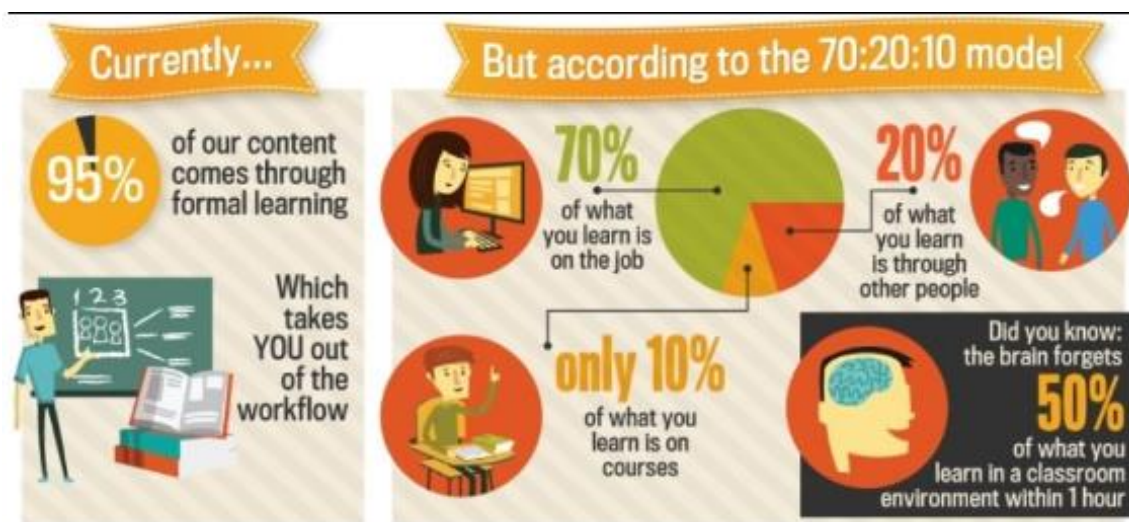


Figura 11 - Modelo de aprendizagem 70:20:10 (Adidas Group, 2014)

Depois de um brainstorming inicial, aquilo que foi feito por esta equipa foi tornar a intenção pública e pedir, através da publicação de um artigo no blog da Adidas, insights acerca daquilo que é para cada um de nós a nova forma de aprender e trabalhar. O feedback foi bastante positivo, com mais de 70 comentários:

“Most of the feedback urged us to open up learning, make the access to learning available to anyone, everywhere and anytime, that learning is becoming more networked and should become an integral part of work, to have a combination of both formal and informal work hand in hand, to leverage open-source learning content found on the Internet, on Coursera, TED, YouTube, Twitter, etc. And, last but not least: don't forget to go mobile!” (Kuhna, 2014)

Assente na necessidade de contínuo crescimento e liderança, a Adidas Group “precisa de criar uma cultura de colaboração e inovação” e neste sentido é necessário olhar para a aprendizagem e desenvolvimento de uma forma diferente, “desafiando os nossos líderes e empregados a partilhar, ensinar e aprender.” (Kuhna, 2014)

“We have set out to change this approach to something that makes learning fun, engaging and sustainable. What we really want to bring to life is the integrated life cycle of innovation, learning and knowledge retention & transfer.” (Kuhna, 2014)



Figura 12 - O ciclo do conhecimento (Kuhna, 2014)

Com base na dinâmica subjacente à imagem acima representada, surge uma renovada visão da aprendizagem para o grupo, que consiste em “...transformar a Adidas Group numa verdadeira organização de aprendizagem, com sustentabilidade e vantagem competitiva” cujos objetivos básicos são: trabalhar é aprender e aprender é trabalhar; Providenciar um ambiente de colaboração, e aprendizagem social conectada; Liderança enquanto constante capacidade de partilha, ensino e aprendizagem; Inovação como parte do trabalho diário de cada um; Criar uma nova cultura de independência, aprendizagem contínua, no qual todos os colaboradores sejam gestores da sua carreira e do seu desenvolvimento pessoal; (Kuhna, 2014)



Figura 13 - A nova forma de Aprender na Adidas (Adidas Group, 2014)

Esta nova visão de aprendizagem, formação e desenvolvimento, sustentada por diversos estudos organizacionais expostos acima, é reflexo de uma compreensão de verdadeira liderança para a criatividade, como indica a literatura, uma liderança que deixa de se focar na relação líder-seguidor, e se passa a focar nos mecanismos de capacitação e potenciação do conhecimento, da curiosidade e consequentemente da criatividade, na busca pela interação, conjugação de diferentes posições, conhecimentos e perspectivas, tal como suportam vários autores como (Bilton & Cummings, 2014), (Hill, 2014) e (Hill, et al., 2014) (Costea, et al., 2007)

Mais do que isso, uma liderança que reconhece a evolução do processo de aprendizagem, informal, prática, relacional, bidirecional, multidisciplinar e sobre diferentes e simultâneas plataformas, suportada pela evolução tecnológica, livre de utilização. Em suma, uma liderança que promove a heterogeneidade de aprendizagens e o livre acesso a mundos novos, na consciência de que visitá-los é uma oportunidade para novas discussões, tensões, confrontos com realidades e por isso, abrasões criativas (Contu, 2014)

3.2.3 Adidas group learning campus



Figura 14 - Comunicação Adidas ao Learning Campus (Adidas Group, 2014)

Da evolução e desenvolvimento deste olhar diferente sobre a formação e aprendizagem em 2012, surge em 2014 o “**Adidas Group Learning Campus**” a chamada “Corporate University” da Adidas, uma ferramenta multiproduto que promove a prática, a aprendizagem e o desenvolvimento de competências. (Kuhna, 2014)

“Our business strategy of The New Way of Working already includes the principles of being open & honest, fact-based and non-political as well as collaborative and efficient. Based on these principles, and in a quest to

develop answers to the learning needs of today's generation in a networked society, we derived the New Way of Learning.” (Kuhna, 2014)

Este projeto é composto por três grandes pilares:

- Espaços físicos especificamente dirigidos para a aprendizagem em todas as localizações da Adidas;
- Um ***Virtual learning campus online*** – uma plataforma online que possibilita a aprendizagem a qualquer momento em qualquer lugar;
- A concepção do ***Future Workplace***, onde a aprendizagem é potenciada num ambiente diário, de partilha e de descoberta. (Kuhna, 2014)

“As much as we embrace the digital world and see huge opportunities for learning, we do believe that a combination of digital and physical learning spaces brings both worlds together in a most efficient and human-centred way.” (Kuhna, 2014)

O *online Learning Campus* contém vídeos do youtube, TED *talks*, *workshops* e cursos online, sendo que todos os colaboradores têm, não apenas a liberdade total quanto ao que desejam aprender como também a possibilidade de partilhar o seu conhecimento com a comunidade, através de um portal onde se discutem tópicos e se chegam a soluções para os problemas apresentados. Para além disso, os espaços físicos como o edifício SHED, integrado na sede do grupo, é um espaço disponível para reuniões, seminários, discussões e conversas. (Adidas Group, 2014)

“Within the adidas Group, learning is viewed holistically. Learning is not mere knowledge consumption. It is an interactive process in constant flux. Ongoing development, knowledge maintenance and, of course, knowledge transfer are essential components for ensuring satisfied employees and sustainable success. Personal further development and advancement not only helps your own career, it also helps the company. Because behind every innovation is an employee with an ingenious idea.” (Adidas Group, 2014)

O desenvolvimento desta Corporate University através de um sistema multiproduto, por um lado com grande investimento na disponibilidade informativa, formativa, provocativa

e imaterial, que permite levar o conhecimento a qualquer ponto do mundo, em qualquer altura; por outro através de espaços físicos específicos, com o mesmo objetivo formativo, mas que visão mais do que isso cruzar experiências, visões e potenciar discussões; e finalmente com foco no espaço de trabalho do futuro, onde a empresa considera ser um dos locais onde mais se aprende, de acordo com vários estudos apresentados; potencia o pensamento divergente, sendo por isso melhorada a capacidade de concretização de ideias tal como é provado por (Berg, 2016).

Para além disso, e de acordo com a *Componential Theory of Creativity*, a frequência do comportamento criativo é também influenciada. (Amabile, 1997)

Há ainda evidências que aproximam este projeto de uma tentativa de aplicação do conceito de *Playspace*, onde se procuram estratégias potenciadoras das relações, geração de ideias e pensamentos, seguros, intemporais e provocativos. (Meyer, 2010)

Há ainda indícios de que a gestão olha para o espaço não apenas segundo a lógica do espaço concebido - aquele que foi arquitetonicamente planeado - ou percebido - pelas pessoas que utilizam e interagem com ele - mas essencialmente sobre o eixo do espaço vivido – que surge da integração das duas dimensões anteriores e que assume a experiência no espaço através de emoções, sensações e imaginações. (Ropo & Hoykinpuro, 2017)

Mas de que forma a Adidas aplica este projeto? Como foram dimensionados os espaços e quais as preocupações subjacentes a cada um deles?

3.2.4 Adidas workplace vision

“According to many studies and models on how we learn, such as the 70:20:10 model by Charles Jennings, only 10 % of what we learn happens through formal training: 20% we learn through other people and 70% on the job. So our focus in the Learning Campus is to reflect this 70:20:10 balance in our offerings.” (Kuhna, 2014)

Com base neste modelo, a Adidas considera essencial a criação de espaços físicos focados na aprendizagem social, que promovam o desenvolvimento de *workshops* e aprendizagem em equipa, brainstormings e prototipagem. (Kuhna, 2014)

É nesta base que surge o **SHED**:

“This campus in Herzo, the so-called “Shed”, is a former recycling shed that we transformed into a theatre stage, a flexible and open space for learning.” (Kuhna, 2014)



Figura 15 – Shed (Kuhna, 2014)

É neste espaço físico que se pretende aplicar e desenvolver diariamente a Noa forma de aprendizagem, destinada a “...*workshops*, sessões de aprendizagem invertidas, formação, seções de treino individuais, discussões informais, leituras, discursos, eventos de aprendizagem planeados ou espontâneos e métodos de aprendizagem integrados com diferentes formatos e tecnologias.” (Kuhna, 2014)

Neste local, todos os eventos que são programados são abertos a todos os colaboradores, independentemente da natureza do evento, como forma de suscitar a curiosidade e promover a aprendizagem. Deste edifício faz ainda parte um café que existe para promover a aprendizagem colaborativa e social, aberto a todos os funcionários durante

todo o dia, com café e chá gratuitos, bem como água e *wi-fi*, com tecnologias disponíveis como a X-box Kinect, Apple TV, *tablets* e outros dispositivos móveis que potenciem experiências como a *gamification*. (Kuhna, 2014)

A existência de um edifício como o SHED, apenas concebido para *workshops*, leituras, seções de aprendizagem invertida, formação, discursos, treinos individuais, discussões e outras atividades relacionadas, aberto todos os dias, com *wifi*, chá, café e água gratuitos, com tecnologia à disposição como *playstations* e outros dispositivos que potenciam experiências de *gamification*, é sem duvida a materialização de todas as considerações expostas anteriormente no âmbito de uma gestão para a criatividade, práticas para a promoção do pensamento divergente e potenciação da motivação intrínseca, fatores que são considerados pela literatura essenciais para a criatividade e para o desenvolvimento de uma organização com espaço para o *play*. (Emi, 2014) (Gupta & Banerjee, 2016) (Sirkwoo, 2015) (Sirkwoo, 2015)

Para além disso, o facto de o edifício estar projetado como se assemelhado a um estúdio de gravações para filmes, com quadros para escrever, projetores, sofás, *pufs*, almofadas e outro mobiliário prático, cuja mobilidade é fácil e promovida, torna o espaço aparentemente orgânico, confortável e seguro. Antes de promover a criatividade, o espaço não deve prejudicá-la – refletindo sobre características como a temperatura, o ruído ou a dimensão – devendo garantir a existência de interação e movimento, dinâmica. (Martens, 2011) E esta é a principal característica do SHED, um edifício onde se reconhece o espaço enquanto um local dinâmico, alterável, com vida. (Ropo & Hoykinpuro, 2017)

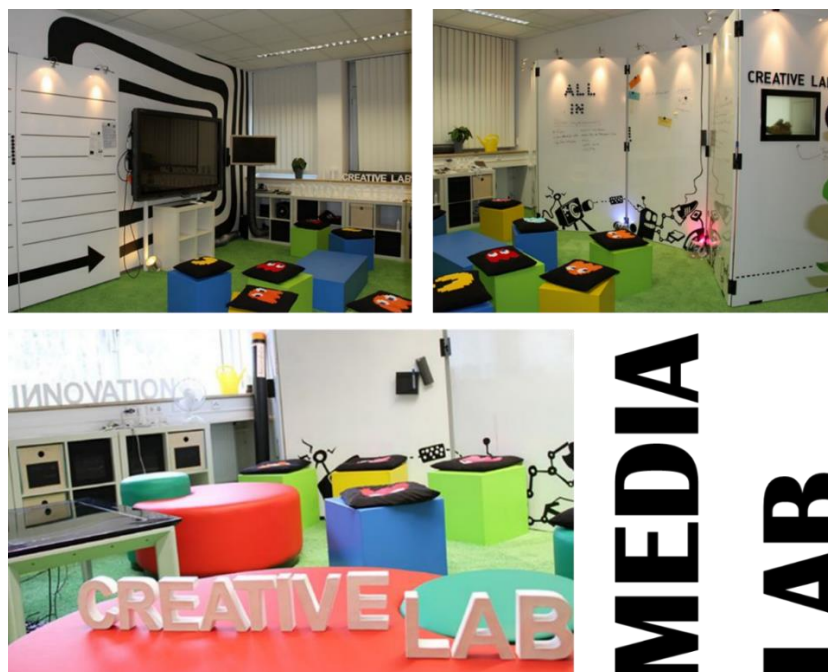


Figura 16 - Media Lab (Kuhna, 2014)

Para além deste projeto, existem ainda os **Media Labs**, “equipados com equipamento de gravação e edição de vídeo e áudio como câmaras, microfones, *software* de edição”. A ideia é filmar, editar e publicar vídeos de aprendizagem, *podcasts*, *voice-overs*, entre outros, formando os interessados para a utilização de equipamentos e edição de bons vídeos e permitindo a todos que queiram a produção dos seus próprios vídeos. (Kuhna, 2014)

O Media Lab é outro exemplo claro das considerações acima expostas, relativas ao SHED. Trata-se de um espaço com todos os recursos tecnológicos, atuais e profissionais, necessários para a aprendizagem e desenvolvimento de projetos na área da comunicação virtual, seja através de vídeo, som, imagem.

Este espaço enquadra-se nas tendências atuais de utilização e comunicação virtual, e permite a acumulação de conhecimento e desenvolvimento de conteúdos de elevada qualidade, sem qualquer premissa.

Neste espaço revela-se a genuína crença do grupo no valor da tecnologia, da comunicação virtual, informal e essencialmente no valor da partilha.

De mencionar ainda os **Learning Pop-up Kits**, inspirados no modelo das lojas pop-up, são malas que têm conteúdos de aprendizagem com diversas ferramentas e métodos por forma a trazer esta nova forma de aprendizagem a todos, com rapidez e diversão. (Kuhna, 2014)

Os Learning Pop-up Kits traduzem-se numa ferramenta que pode facilitar, promover e potenciar o valor de reuniões formais, com objetivos que visem promover a discussão de ideias por exemplo. Pode ser usada como ferramenta de apoio à aplicabilidade do *Design Thinking* que do ponto de vista da Liderança para a criatividade terá grande valor pelo facto de aumentar o potencial do todo através da interação de todas as partes.

Por outro lado, este tipo de ferramentas são também soluções que interferem diretamente no espaço para a criatividade, atribuindo a possibilidade dos interlocutores poderem transformar um espaço isento de estímulo, num espaço dinâmico, potenciador do pensamento criativo. Esta questão reporta-nos para a compreensão dos espaços enquanto locais dinâmicos, que se modificam no tempo e que estão em permanente construção tal como referem vários autores como por exemplo (Taylor & Spicer, 2007) e (Ropo & Hoykinpuro, 2017).

A somar a estas ferramentas, e no sentido de desenvolver o Future Workplace surge o **PITCH**:

“At the adidas Group, the future workplace concept is called ‘My Arena’. It is developed by our employees. PITCH is a testing building, used to test everything until they have found a setup that fits all their needs.” (Adidas Group, 2015)



Figura 17 - Pitch interiores (Adidas Group, 2017)

O edifício PITCH surge em Agosto de 2015 no *World of Sports*, habitado por 300 funcionários dos *headquarters* da Adidas ligados à gestão da marca, composto por três pisos com diferentes conceitos de espaço de trabalho, em que o objetivo foi testar e desenvolver o *workplace* do futuro para todo o grupo Adidas através do feedback contínuo destas equipas. (Adidas Group, 2015)

“Our employees are the heart of our business. We know that an attractive work environment is important in order for people to develop themselves personally and professionally. That’s why we are constantly striving to create a work environment that stimulates innovation, collaboration and engagement. With My Arena we make sure that we provide creators with a creative climate to make a difference.” (Adidas Group, 2015)



PITCH

Figura 18 - Pitch, espaços comuns (Adidas Group, 2017)

A visão deste projeto passa por promover a flexibilidade e colaboração e assim eliminar hierarquias, através da projeção de espaços abertos, multidisciplinares e que conjugam as necessidades de foco, criatividade, convívio, trabalho individual, em equipa, discussão e descompressão. (Adidas Group, 2015)

“At PITCH, everybody clears their desk when they are done, which gives me the freedom of choice to work where I want.” (Kranzfelder, 2015)

Trabalhar no PITCH significa nunca mais ter uma secretária individual, esse conceito é substituído por cacifos, onde são guardados os objetos pessoais de cada funcionário como por exemplo computadores portáteis. Esta lógica torna possível a interação entre diferentes pessoas, de diversas áreas, equipas e níveis hierárquicos, permanentemente. Apesar de ser bastante difícil contrariar a tendência natural que todos os humanos têm para a criação de rotinas e escolha dos mesmos locais, o facto da possibilidade de escolha existir modifica por completo o espírito do grupo. (Kranzfelder, 2015)

“Some rooms even have walls and floors that are like a gigantic whiteboard that you can write on.” (Kranzfelder, 2015)

A forma como o espaço está construído contribui também para a mudança da forma como as atividades são feitas. O facto de existirem inúmeros espaços para reunir, com diferentes tamanhos e formas, equipados com *kits* de última geração como HD *smartboards*, ou com paredes e chão de quadros magnéticos brancos que podem ser escritos, transforma o conceito convencional de reunião formal, marcada com antecedência, dependente da liberdade do espaço, restrita no tempo, que pode ficar bastante distante do espaço de trabalho. Com este conceito, qualquer espaço que esteja livre, pode ser de imediato ocupado por um grupo de pessoas, havendo apenas a necessidade de marcação de espaço para o caso de salas de projeto especiais. (Kranzfelder, 2015)

A existência de espaços recreativos como salas com cadeiras de massagem, ginásio ou salas de jogos são também um ponto essencial no PITCH que proporcionam um dia a dia menos exaustivo, mais relaxado e mais confortável, no qual qualquer equipa deseja trabalhar para sempre, com a garantia de que a produtividade é igual ou maior do que no convencional espaço de trabalho. (Kranzfelder, 2015)

Jonathan Greenhalgh, editor do Game Plane A, fez um resumo de uma apresentação dada por Raphael Gielgen, responsável do departamento de *Research and Solutions* numa empresa de desenvolvimento de mobiliário chamada *Vitra*, que fundamenta o desenvolvimento do PITCH como fruto da necessidade de “Abolir o escritório tal como o conhecemos hoje”:

- O homem gosta de pensar que é moderno, apetrechando-se de objetos tecnologicamente desenvolvidos como *smartphones*, contudo tudo o que o rodeia é antigo, incluindo a forma como trabalha. É essencial olhar para o trabalho de forma disruptiva;
- O ambiente informal promove a serendipidade, isto significa o aparecimento de novas ideias e resolução de problemas, aumento da criatividade e redução do *stress*;
- Pertencer à mudança é ótimo se houver uma lógica de responsabilidade de todos que devem ativamente contribuir para a melhoria do espaço e para o desenvolvimento de um espírito colaborativo;
- Deitar abaixo as paredes é um enorme passo para a construção de uma empresa mais colaborativa, comunicativa e produtiva; (Greenhalgh, 2015)

O diretor de Inovação da equipa de estratégia de Recursos Humanos, Christian Kuhna, escreveu um artigo sobre a sua vida enquanto nómada no trabalho. Enquanto profissional, grande parte do seu trabalho consiste na pesquisa, *networking*, conversa e colaboração. Desde que Christian se libertou do seu escritório e passou a trabalhar como um nómada, consegue fazer muito mais em menos tempo e aumentou a sua produtividade e eficiência. (Kuhna, 2016)

Christian menciona no seu artigo quatro aspetos essenciais a considerar para o sucesso desta opção de vida no trabalho:

- Todos somos diferentes e por isso, mas também pela profissão e funções que desempenhamos, temos locais e formas ideais de trabalho. Cada um de nós deverá ter a liberdade para o encontrar e descobrir o ambiente de trabalho que mais nos favorece;
- A escolha do lugar deve ter em consideração aquilo que precisamos de fazer, se precisamos de estar concentrados, telefonar, reunir, colaborar, pensar, descansar, digerir ou criar, então o local que escolhemos deverá potenciar a tarefa em causa;
- Ser o mais digital possível, e por consequência menos dependente do papel, sempre que fizer sentido e que seja útil para ter a informação sempre disponível;
- Ser aberto a novas experiências, ambientes e locais, não estando restrito ao habitual e ao óbvio, aumentando o autoconhecimento e descobrindo o que funciona melhor; (Kuhna, 2016)

O Pitch aparenta ser o laboratório de análise para o *workplace* do futuro. Um edifício com três pisos, cada um com uma projeção de espaço diferente, com algumas características de referência: os inúmeros espaços para reunião – sejam eles pequenos, grandes, fechados, abertos, com mais ou menos recursos tecnológicos – que potenciam desde logo a disponibilidade para o contacto, o relacionamento, a partilha, a questão; a existência de espaços especialmente concebidos para o lazer, como salas de jogos, espaços de lounge ou espaços de massagem, que transformam a associação do conceito de trabalho a experiências de bem-estar, segurança e satisfação, relativizando ao mesmo tempo associações a *stress*, pressão, rapidez, cansaço; o facto de serem dimensionados numa lógica de *open-space*, aliada à prática de não existirem lugares fixos – que possibilita a escolha do espaço mais adequado para dada tarefa, pessoa, momento (Martens, 2011) - e

por isso todo o espaço ser plástico, diversificado e temático, quebrando as barreiras físicas da comunicação tradicionais e ao mesmo tempo diluindo as barreiras hierárquicas; a diversidade de ferramentas tecnológicas de última geração de suporte ao trabalho em equipa, reuniões ou *brainstorms*, como é exemplo a sala com paredes e chão de quadro magnético branco, que promove o pensamento divergente e potencia a criatividade, fazendo os interlocutores sentirem-se modernos, confiantes, parte da mudança que é a evolução tecnológica e organizacional, ao interagirem com ela. Desenvolvem-se aqui as condições necessárias para a existência do *Playspace*: um espaço simultaneamente relacional que está previsto para experienciar e trocar informação, processar descobertas e novos conhecimentos, responder a estímulos e iniciar a mudança; gerador de ideias e dinâmicas, energizante, que se alimenta da paixão, curiosidade e desejo de contribuir para a algo melhor; seguro, em que inovar, aprender e mudar deixa de ser um processo arriscado e desconfortável, em que os participantes se sentem à vontade para se exporem com diferentes perspetivas sem que com isso esteja em causa o julgamento da sua credibilidade, estatuto social ou posição no trabalho; que promove o envolvimento completo – ou se quisermos, o nível de compromisso (Martens, 2011) – sem que as horas sejam contadas ou partilhadas com outras tarefas, convidando os seus participantes para uma nova relação com o tempo, em que o foco deixa de estar na ilusão de que podemos gerir o tempo, mas sim na consciência de que nos podemos gerir no tempo; e de constante provocação às nossas assunções e realidades, em que a nossa forma familiar de pensar, ser e estar é esticada e são construídos novos horizontes num ambiente em que a confiança promove a provocação e a provocação a confiança. (Meyer, 2010)

Para além disso é de importante referência o facto de este ser um espaço que visa desenvolver o *workspace* do futuro, segundo esclarece direta e publicamente a empresa, o que demonstra a preocupação da gestão em estudar os impactos e recolher feedbacks acerca da experiência que é trabalhar neste edifício, abrindo espaço para a verdadeira aplicabilidade dos espaços narrados, sugeridos por (Ropo & Hoykinpuro, 2017) e permitindo assim a continuidade deste projeto dilatada para outros edifícios e países. É por isso importante realçar o feedback positivo que existe de vários colaboradores que escreveram artigos sobre a sua experiência enquanto utilizadores do edifício PITCH, que reforça a eficácia da aplicação do sugerido pela teoria, neste caso em particular.

3.2.5 Mais do que o *workspace* - Fab Lab aka Hacker Space



MKR LAB

Figura 19 - Maker Lab (Closa, 2017)

“What’s not to love about opening the doors to every single employee and giving them all the tools, machines and technical support they need to bring their ideas to life?” (Greenhalgh, 2016)

O MakerLab, também conhecido como Fab Lab ou Hacker Space, foi adotado pela Adidas com o objetivo de abrir portas à criatividade para todos e levar ao próximo nível a visão de *workplace* para o grupo, num espaço em que a criatividade é o comando. (Greenhalgh, 2016)

“As the Director of the Maker Lab Network, I come to work each day with this philosophy. Further, I’m proud to be part of a company that not only celebrates, but invests heavily in the potential of its employees so they can create with greatness. We believe we are all creators, makers and doers with a free pass to explore.” (Closa, 2017)

O objetivo não passa por obter produtos, criações, ideias para coleções da Adidas, o objetivo é dar a liberdade a qualquer funcionário para ter ideias e colocá-las em prática

com o suporte da equipa e recursos do MakerLab. Neste espaço, se uma ideia tiver pernas para andar, toda a equipa estará empenhada em dar-lhe vida. (Greenhalgh, 2016)

“It’s better to have tried and failed than never to have tried at all.”

(Greenhalgh, 2016)

Em situações em que as ideias são de facto únicas, interessantes e diferentes, é possível introduzi-las no mercado através de mecanismos de comunicação entre a MakerLab e as equipas de Business Unit – uma organização dentro da empresa que se dedica a segmentos específicos do mercado, sejam eles o Basquetebol, a Natação ou o Futebol. (Greenhalgh, 2016)

“The ‘network’ aspect first and foremost comes to life when two people connect in the Maker Lab, collaborate, learn from each other and then pass their experience on to another person. That’s the magic spark. From there, it’s a ripple effect until a whole community of creators, artists and thinkers are igniting new dialogues and perspectives. This is the key to innovation.”

(Closa, 2017)

Este espaço está aberto a todos, sejam funcionários da área financeira, informática, marketing, catering, etc., e está equipado com impressoras 3D, máquinas de corte a laser, e todo o tipo de materiais desde tecidos a cortiças, material técnico para a produção têxtil, etc. (Greenhalgh, 2016)

“There is the freedom to play and create as an equal” (Greenhalgh, 2016)

Neste espaço, a network não termina com a interação entre diferentes colegas, departamentos, experiências e conhecimentos de pessoas da mesma empresa. O MakerLab procura ainda fazer parcerias com ateliers, estúdios, universidades, artistas, designers de renome internacional. (Closa, 2017)

“By connecting, sharing, learning from each other, personal motivation grows. Motivated employees deliver better results.” (Closa, 2017)

Um artigo desenvolvido pelo diretor criativo do MakerLab expõe algumas experiências de colaboradores da Adidas dentro deste espaço:

“When I first came into the Maker Lab, I fell in love! It felt so open and colorful, it was wonderful having a space full of materials and machines ready for everyone to use, it immediately felt like a creative space. But of course the Maker Lab is much more than just the space itself. What makes it truly special is the people.

The best part about spending time there has been the cross-pollination of knowledge and skills. This just happens organically when you work there. Maker Lab brings together people from all areas and disciplines; you never know who will be working next to you and how your ideas will meld together. It’s a unique and potent melting pot of ideas and creativity.”-
Federica Tedeschi – Senior Material Designer (Closa, 2017)

O MakerLab é uma piscina de talentos, despida de objetivos definidos, pressão e testes. É um local de liberdade intelectual e criativa em que cada um pode ser o que sonha sem que para isso precise de prestar provas.

À semelhança do Shed e do Media Lab, este é um espaço que disponibiliza todos os recursos que qualquer um, profissional ou recreativamente, precisa para pôr em prática as suas ideias, com elevada qualidade. A materialização daquilo que é idealizado é uma ferramenta muito útil para o processo criativo, transportando para a realidade aquilo que foi imaginado anteriormente. (Amabile, et al., 1996) (Gupta & Banerjee, 2016)

Para além disso, é de reforçar a abertura total deste espaço a qualquer colaborador da Adidas que pretenda dispensar algum tempo no local a criar, sem qualquer tipo de restrição.

Finalmente, e uma vez mais, os feedbacks dos vários passageiros deste espaço intensificam o valor que a sua existência tem, e que reforçam a validade dos espaços narrados. (Ropo & Hoykinpuro, 2017) As suas opiniões referem-se a aspetos como: o quão útil e empolgante é ter à disposição todos os recursos tecnológicos e primários, mas mais do que isso o facto deste espaço ser um ponto de conexão com pessoas novas e inesperadas aprendizagens, e eventualmente um espaço potenciador da resolução de problemas, através da utilização de materiais, metodologias e interações inesperadas e diferentes.

3.3 Mais do que o espaço, a vida no espaço

3.3.1 Out of office art exhibition

“At times we can feel lost in the sea of our fellow co-workers when we work for a large corporation. There are so many talented people. I’ve always asked myself how they could show their unique capabilities beyond the job they have and connect with each other. I found that art is the perfect way.”

(Herrera, 2015)

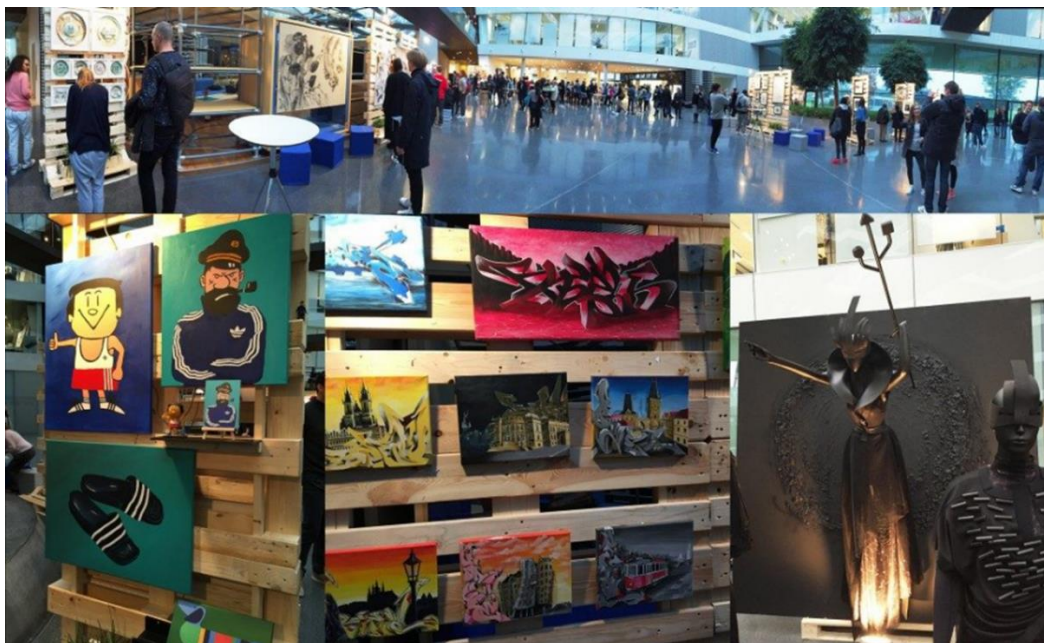


Figura 20 - Out of office exhibition (Herrera, 2015)

A *Out of office exhibition* é uma galeria *pop-up*, que visa a partilha de trabalhos artísticos pessoais dos membros da equipa Adidas, desde pinturas, impressões, fotografia, peças de moda, *food design*, ou instalações artísticas. O resultado emerge no entusiasmo dos participantes e interlocutores, e na atmosfera positiva que se cria à volta de conversas inesperadas. (Herrera, 2015)

“I realized that having this all take place in the workplace broke up our routine and allowed a new stimulation to take place and a bubbling over of inspiration and exchange. By encouraging employees to showcase their creativity, it was not only a first domino that was pushed, but hopefully a long chain of successive events where we can further promote our people’s originality.” (Herrera, 2015)

3.3.2 A visão hierárquica e horária

É uma preocupação cada vez maior das empresas e dos próprios governos a procura e promoção de uma vida equilibrada entre o trabalho e o lazer. A Adidas é uma delas, e são vários os exemplos que traduzem a abertura da empresa para estes tópicos.

Num artigo publicado por Marcel Hoeche, um colaborador da Adidas, é partilhada a sua experiência enquanto alguém que por opção deixou de trabalhar a tempo inteiro, passando a trabalhar apenas 32 horas por semana, sem com isso reduzir a sua produtividade, pelo contrário:

“It wasn’t easy to convince friends, family and hiring managers of the value of cutting my working week by 20%. My reasons for this rather unconventional move were that I indeed like my job a lot, but there are things I truly adore: adventures in the mountains and being a successful ultra-trail runner. In spite of people’s fears that I would miss out on career opportunities and financial remuneration, I still went my own way and found out that the decision that I made for personal reasons is also influencing my professional career in a positive way.” (Hoeche, 2017)

Os argumentos apresentados para esta mudança relacionam-se com: o número de horas de trabalho influenciar a saúde mental e física de cada um, sendo que trabalhar menos horas, diminui o número de dias de ausência por doença e permite uma mais eficiente gestão do *stress*; estes colaboradores estão mais motivados por terem tempo para usufruir da sua vida, o que lhes permite trabalhar sem frustrações e com foco; os *part-timers* têm tempo para refletirem sobre o que fizeram e como fazer melhor. (Hoeche, 2017)

*“Every day I get the chance to spend several hours reinventing myself, making a better version out of myself. Think about it. If you have time.”
(Hoeche, 2017)*

Outro exemplo é o de Heike e Melanie, duas pessoas que partilham o mesmo papel dentro da empresa, o de *Development Apparel BU Training Director*. Elas fazem o designado *Job splitting*, partilham o título, as horas de trabalho, os projetos e responsabilidades, dando contribuições diferentes em equipa. (Sellers, 2017)

A ideia surgiu por parte da Melanie, durante a sua licença de maternidade. Desejava voltar à sua vida profissional, passando a ter um horário reduzido a 32h, *part-time*. No entanto

a posição que ocupa, seria de difícil execução neste regime e no sentido de propor uma solução mais justa para a sua equipa, propôs a Heike a modalidade do *Job splitting*. (Sellers, 2017)

Segue-se um pequeno excerto dos seus testemunhos quanto aos benefícios desta modalidade:

“A personal benefit for me is that I can continue working in my job and on my job level with reduced working hours and a better work-life balance. I have more time and energy for my family and friends than before.” – Heike
(Sellers, 2017)

“Having Heike as my tandem creates a new level of accountability different from my team, manager or counterparts in other departments. I need to perform to one additional person’s expectations. This keeps my performance fresh and more consistent.” – Melanie (Sellers, 2017)

“There is double the talent in one position, which means double the brains, knowledge, ideas and experience.” – Heike (Sellers, 2017)

De importante referência o facto de, em função dos parâmetros de avaliação para a função, a produtividade destas colaboradoras ter aumentado após a implementação desta modalidade, tendo sido encorajadas e motivadas pelo seu *line manager* e inclusive pelo *Senior Vice President*. (Sellers, 2017)

3.3.3 Game Plan A

“Designed for those who believe in the power of sport, GamePlan A is here to make work life better, more inspiring, and fun, be it at adidas or anywhere else. GamePlan A is a mindset – and a platform. In this digital hub, our colleagues, partners, and athletes share their experiences and advice on tackling work life with an athlete’s heart – and welcome you to join the movement.” (Adidas, s.d.)

Este blog da Adidas, desenvolvido e promovido com o apoio de uma equipa de gestão de conteúdos e alimentado por esta mas também pelos diversos colaboradores da empresa, dispõe de um conjunto de informação oficial nas mais diversas áreas, na convicção de que a partilha faz a diferença. (Adidas, s.d.)

Tem essencialmente notícias sobre a Adidas, projetos, parcerias, mas também artigos sobre *life styling* e saúde desportiva, alimentação, eficiência no trabalho, felicidade no trabalho, criatividade, produtividade etc. (Adidas, s.d.)

3.3.4 Hackathon

Criar um ambiente de “pro-inovação”, desenvolvendo mecanismos que permitem que a inovação surja por causa do processo e não apesar da sua existência, incorporando assim o DNA da inovação nos processos organizacionais. (Kautz, 2017)

A campanha *Innovation Hackathon* foi desenvolvida precisamente para promover a construção e partilha acerca das barreiras à inovação bem como *hacks* que promovem a sua destruição. O objetivo deste projeto foi a inclusão de todos, na consciência de que a inovação não pode ser vista como uma preocupação ou responsabilidade de alguns grupos nem pode ser imposta pelas equipas de gestão. (Kautz, 2017)

O Hackathon surge na Adidas, como ferramenta de resolução rápida de problemas, promovendo o encontro de soluções ótimas em curtos períodos de tempo, revolucionando assim a perspetiva dos colaboradores face a necessidades de *problem solving*. (Kraus, 2015)

3.3.5 AGIA – Adidas group innovation academy

“In today’s career environment, having knowledge and talent is just the first step in a successful career. The challenge is: what do you do with that knowledge that others do not?” (Bayrakal, 2015)

Defendendo que a inovação é algo que se consegue através de trabalho em equipa a Adidas lançou um programa com o intuito de desenvolver as capacidades dos seus colaboradores, a AGIA. Com este programa pretendem também incutir a ideia de que a inovação não deve ficar a cargo apenas de um ou outro colaborador mas sim de todos. (Bayrakal, 2015)

Para alcançar os objetivos pretendidos, os colaboradores que frequentam este programa, que tem a duração de 10 semanas, assistem a palestras com recurso a vídeo e realizam exercícios desenvolvidos para fomentar ao máximo o espírito criativo. (Bayrakal, 2015)

3.3.6 Net promoter score

Consciente da necessidade da proximidade com o consumidor para desenvolver a força da marca e de que devido a tanta oferta os clientes facilmente se afastam de uma marca para se aproximar de outras, a Adidas começou a utilizar o Net Promoter Score. Esta ferramenta tem como objetivo principal avaliar a lealdade existente entre uma empresa e os seus clientes. (Quass, 2015)

Para que a os seus colaboradores pudessem aprender mais sobre esta ferramenta e ter algum feedback sobre as suas potencialidades, a Adidas convidou dois colaboradores de uma empresa que tem o Net Promoter Score como algo fundamental para a sua transformação numa marca centrada no consumidor, a LEGO. Esta experiência possibilitou a partilha de importantes ilações:

1. **“Moving from a product brand to an experience brand”** – é defendida a ideia de que as empresas se devem focar mais em proporcionar aos seus clientes experiências que estes não consigam com outra empresa e também momentos de diálogo para que estes possam expressar a sua opinião sobre a marca;
2. **“Learn to embrace the bad news”** – pretende-se com isto que as empresas deem tanta ou mais importância ao feedback negativo por parte dos colaboradores, devendo analisá-lo e atuar no sentido de o atenuar ou, se possível, eliminar;
3. **“Inside-out focus v/s Outside-in focus”** – com isto quer-se passar a ideia que as empresas se devem colocar no lugar do consumidor quando disponibilizam um produto ou serviço, conseguindo com isto cumprir o maior número de exigências e desejos deste último;
4. **“Read the feedback from the consumer and act on it”** – este conselho tem como objetivo incentivar as empresas a ler e partilhar o feedback dos consumidores com todos os colaboradores da empresa para que, em conjunto, possam agir no sentido de atuar em conformidade com as opiniões recebidas;
5. **“The more you engage with consumers the happier they are”** – mais uma vez se quer deixar claro a importância de conhecer o consumidor e de saber as suas opiniões. Para além disso quer-se chamar à atenção para a importância que os clientes têm na promoção da empresa, quer seja boca a boca ou através das redes sociais;

6. **“Consumer centricity is a journey”** – por último pretende-se que as empresas tenham a noção que conseguir viver a centralização do cliente dentro da empresa é um trabalho que leva tempo e que depende de todos, sendo então assumida como uma mudança cultural. (Quass, 2015)

3.3.7 Open source

Não é uma prática apenas dos dias de hoje a colaboração entre diferentes empresas em projetos conjuntos, devidamente planeados e controlados com um fim especificado. Na Adidas decidiram, mais uma vez, marcar a diferença e promoveram um conceito de colaboração com entidades externas, mas com a singularidade de não terem uma finalidade definida, o que liberta ainda mais a criatividade. Este tipo de projetos ficou conhecido como Open Source e consiste numa abordagem aberta, arriscada e talvez incerta na realização de projetos conjuntos, conseguindo com isto criar algo completamente novo e com elevado valor para o consumidor. (Murphy, 2016)

Um dos primeiros resultados obtidos através de projetos realizados segundo este método foi a utilização da tecnologia do tricô no calçado. Este projeto foi realizado em conjunto com um *designer* industrial, Alexander Taylor e teve a sua maior visibilidade nos Jogos Olímpicos de 2012, tendo levado a Adidas a ser uma das maiores fornecedoras deste tipo de produtos a nível mundial em 2016. (Murphy, 2016)

Outro projeto de grande sucesso, conseguido com este método de trabalho, juntou novamente a Adidas e Alexander Taylor, as primeiras sapatilhas feitas utilizando plástico recolhido dos oceanos. Este tipo de material já era utilizado noutro tipo de produtos mas nunca na indústria do calçado e foi através de um Open Source que se chegou a uma nova técnica que permitiu que a ideia se tornasse realidade. (Murphy, 2016)

Tentando levar este método de trabalho a outro nível, a Adidas procurou integrar no processo uma peça fundamental, o consumidor. Com este objetivo no horizonte disponibilizou-se uma nova experiência digital, o Creator Studio. Esta ferramenta permitiu que qualquer interessado em participar pudesse desenhar o equipamento de seis grandes equipas mundiais patrocinadas pela marca. Para que pudesse abranger toda a gente procurou-se que a ferramenta de desenho fosse o mais intuitivo e simples possível, mas que permitisse alcançar resultados de um nível profissional. Este projeto permitiu não só que se conseguissem bons desenhos por parte dos consumidores mas também reforçar a ligação existente entre estes e a marca. (Elliot, 2016)

Viver e garantir um ambiente criativo, está muito além da conceção física do espaço, da presença de objetos ou da atratividade dos mesmos. (Thrift, 2006) Estes aspetos são essenciais enquanto potenciadores da criatividade, sendo manifestamente insuficientes quando encarados como esforço exclusivo das organizações. (Taylor & Spicer, 2007) (Ropo & Hoykinpuro, 2017)

A Adidas entende ser essencial manter viva a criatividade no ADN da empresa através de um esforço multidirecional, refletido nos vários pontos acima partilhados. Atividades como o *Out of office art exhibition* fomenta a criatividade no sentido mais abstrato e puro do conceito, promovendo o livre desenvolvimento e partilha de conteúdos, em nada relacionados com a função, empresa ou projeto. Esta ferramenta promove o desenvolvimento da capacidade criativa individual, a criação de novas ligações interpessoais, e por isso, novos conhecimentos, a existência de momentos de prazer e inspiração com o trabalho dos outros mas também com o próprio usufruto da atmosfera criada no edifício.

Para além disso, a flexibilidade e abertura da organização para propostas de partilha de funções e regimes de trabalho em part time ou de horário reduzido, traduzem-se numa elevada maturidade e liberdade de pensamento, dando espaço ao colaborador para viver, para usufruir, na consciência de que a produtividade aumenta bem como a disponibilidade criativa.

O *Gameplan A* é uma ferramenta de extrema importância para este trabalho. Neste blog estão presentes incontáveis publicações – oficializadas pela empresa – que descriminam as práticas, as atividades, os espaços e os depoimentos e feedbacks de vários colaboradores da empresa. É uma ferramenta por isso muito importante para a recolha de informação deste projeto, mas também uma ferramenta essencial para a partilha de conhecimentos entre a comunidade Adidas, possibilitando a aprendizagem e aperfeiçoamento contínuos do indivíduo enquanto pessoa e colaborador, em casa, na sua atividade desportiva, com os amigos e pares, no local de trabalho, etc.

O projeto Hackathon revelou-se eficaz como ferramenta de resolução de problemas em curtos períodos de tempo. Esta ferramenta traduz-se num facilitador e mantém a

capacidade de resposta das equipas, bem como consequente motivação pela certeza de que é sempre possível encontrar uma solução, ainda que não ideal, pelo menos melhor.

A *Adidas Group Innovation Academy* é um outro exemplo do investimento da organização em promover um ambiente de aprendizagem e criatividade, como? Dando competências aos seus colaboradores para que autonomamente saibam de que formas conseguem conscientemente desenvolver o pensamento divergente e convergente, e saibam contruir resultados a partir desta lógica de pensamento.

O *Net promoter score* é uma ferramenta de medição da satisfação dos consumidores. Esta ferramenta é utilizada na Adidas para medir também o nível de satisfação dos colaboradores. Para além de ser uma iniciativa corajosa, é uma ferramenta fundamental para que se perceba se a organização está a reunir esforços válidos e valorizados ou não, e claro, é uma ferramenta de recolha e interpretação de oportunidades de melhoria, fechando, uma vez mais, e desta vez, do ponto de vista da gestão organizacional, do Design Thinking, sendo o NPS uma ferramenta potenciadora da melhoria contínua de processos, ações e estruturas previamente testadas na organização.

A abertura da organização a entidades externas, com a aposta nas valências do *Open Source*, é uma opção mais uma vez corajosa, mas essencial para a permanência da criatividade na Adidas, permitindo o constante contacto com pessoas de diferentes backgrounds, com formas de pensar distintas e com experiências completamente diferentes, que por isso contribuem para os processos de desenvolvimento da Adidas com bastante otimismo e dedicação – por estarem num ambiente e projeto completamente diferente - e contagiando a Adidas com essa energia rejuvenescida – por estar em permanente contacto com essa pessoa ou conjunto de pessoas que representam dada entidade.

Análise crítica

Depois de analisada a forma como a Adidas organiza o espaço para a criatividade, e em concordância com a literatura exposta, do ponto de vista Mainstream, a Adidas é indiscutivelmente exemplar quanto ao desenvolvimento de uma cultura organizacional forte, centrada no indivíduo e no desenvolvimento do valor individual de cada um, com um foco indiscutível no desenvolvimento do espaço para a criatividade nas suas mais diversas formas, não confinando apenas a noção de espaço ao espaço por si só, mas a tudo aquilo que o envolve: a dinâmica, a experiência, a discussão, o *play*, a imaginação, a criação... a construção permanente.

Contudo, a literatura aponta para a necessidade de consciencializar a criatividade nas organizações como um sistema complexo, que, como todos, tem consequências, se quisermos, tem limitações que devem ser consideradas no sentido de uma construção saudável dos sistemas para a criatividade.

Seguem-se abaixo algumas considerações críticas, justificadas pela literatura perante a análise dos espaços criativos, fruto das dinâmicas que nelas existem:

O apoderamento do *play*

O *Play* é reconhecido por muitos investigadores como uma oportunidade de potenciação da inovação, pela associação comprovada que este conceito tem ao aumento da motivação dos colaboradores e flexibilidade das empresas através da utilização de diversas ferramentas como *team-buiding*, atividades que promovem a simulação de realidades hipotéticas ou o exercício de *problem-solving*, festas e eventos, dias temáticos e descontraídos, espaços coloridos e esteticamente apelativos e confortáveis que promovem o convívio e interação, etc. Este é por isso, indiscutivelmente uma ferramenta aconselhada e importante para potenciar a produtividade do próprio trabalho, possibilitando um florescimento natural das capacidades individuais de cada indivíduo, aumentando a satisfação e consequentemente a motivação de todos, promovendo indiscutivelmente a aprendizagem, criatividade e consequente inovação. No entanto, esta visão olha para o *play* como o oposto do *work*, e por isso como dois conceitos independentes, sendo que o *play* é percebido como uma possibilidade de ajudar, melhorar ou se quisermos, promover o *work*. (Soorensen & Spoelstra, 2011)

Apesar de correta, esta consciência do *play* – enquanto a possibilidade de dar continuidade ao trabalho, no sentido em que o *play* é visto como uma ferramenta que melhora as condições de trabalho, bem como a qualidade do mesmo e o bem-estar de todos - é incompleta – por ser assumida pela literatura como o *serious play* (jogo sério), surgindo como forma de eliminar o preconceito de que o jogo, a brincadeira, não é produtivo(a), limitando assim a conceção real do próprio conceito do *play*, como se quisesse eliminar as limitações ou consequências da sua existência e utilização. (Soorensen & Spoelstra, 2011)

Esta análise de que o *play* está a ser analisado de forma incompleta é justificada por (Soorensen & Spoelstra, 2011) através da análise do *play* enquanto potenciador da intervenção crítica no trabalho – abrindo espaço à crítica, constituindo um veículo para conflitos, ambiguidades, ironias e onde podem mesmo ser questionadas as lógicas de gestão da própria empresa, pelo facto de possibilitar a duplicação da realidade e consequente fenómeno da imitação – e como ferramenta de apoderamento do próprio trabalho, expondo fragilidades e indo contra as próprias intenções implícitas ou explícitas da empresa, assumindo tarefas, papéis ou posições que a própria empresa não foi capaz de assumir, sendo que esta situação é, segundo os autores, mais comum do que possa parecer.

A questão é que o *play* tem a sua própria natureza individual e deve ser reconhecido como fenómeno que naturalmente se repercute em vantagens e potencialidades mas também consequências ou limitações. Consciencializar o *play* com esta visão permite reconhecer nele muito mais riqueza, na consciência de que este possibilita a duplicação da realidade (Soorensen & Spoelstra, 2011) em dois mundos diferentes: o do trabalho e o do jogo.

O apoderamento que o *play* pode ter face ao trabalho é justificado pela própria natureza da abrasão criativa, definido por Leonard-Barton como sendo a tensão gerada, fruto do conflito de diferentes ideias, perspetivas, conhecimentos e posições sobre um mesmo problema ou realidade – sendo que apesar da criatividade ser fruto desta necessidade de confronto, diversos estudos comprovam que a diferença semântica, interpretativa e epistêmica, bem como as próprias relações de poder, podem afetar negativamente a criatividade, limitando o livre confronto de ideias e perspetivas pela existência de egos e relações de poder por exemplo. (Contu, 2014)

Considerando agora o caso particular da Adidas, é legítimo perguntar: como lida a organização com esta questão do apoderamento do *play face ao work*? Considerando apenas os dados desta investigação, não é possível responder concretamente a esta questão, no entanto, o facto de esta empresa ter desenvolvido uma cultura muito forte no âmbito da disponibilidade a novo conhecimento – através do programa Adidas Learning Campus, mas também do Adidas Group Innovation Academy – acompanhados do próprio *blog* Game Plane A e ainda de programas de resolução de problemas como o Hackaton apontam para soluções (intencionais ou não) que monopolizam e uniformizam os níveis de conhecimento, aproximam perspectivas e no fundo, moldam os indivíduos que nela se movimentam. Este tipo de soluções podem contribuir para a redução de possibilidade de empoderamento, diminuindo os níveis de abrasão criativa por consequência, ou pelo menos dominando-os de alguma forma. A questão do apoderamento está também muito ligada as dinâmicas e relações de poder que existem e são estabelecidas na organização.

Conhecimento enquanto sinónimo de poder

De acordo com (Thrift, 2006), os espaços podem ser vistos enquanto a possibilidade de estar com outros, mas também, e por consequência, de influenciar os outros e sermos influenciados. E por isto, nesse sentido, o espaço pode ser usado para organizar os outros, influenciando assim níveis de performance e possibilitando arranjos estratégicos organizacionais.

A influência das relações de poder nas abrasões criativas existe desde logo pela relação comprovada entre o conhecimento e o poder, sendo que os detentores de conhecimento têm por esse motivo mais poder que contribuem para a existência de “paredes invisíveis”, “hierarquias silenciosas” e “forças unificadas”. (Brown, et al., 2010)

Ainda incluído na questão das relações de poder, o fenómeno da submissão para a inclusão é explicado por (Fleming, 2008) como um fenómeno mais comum do que se possa imaginar, sendo que mesmo aqueles que esperamos que sejam mais resistentes, acabam por ser cúmplices de perspectivas / ideias ou situações com as quais não se identificam para que possam ser aceites pelo grupo, crescer na sua carreira ou ter um projeto de sucesso.

O espaço enquanto materialização das relações de poder, é utilizado no âmbito do espaço organizacional para estudar a influência do espaço nas relações com e entre os funcionários bem como os processos de trabalho, estando ligado a áreas de investigação da área do *workspace* e arquitetura; tem origem na visão Marxiniana do estudo do desenvolvimento político e económico de UK durante parte do século 19, através da observação do desenvolvimento de regiões, cidades, e fábricas influenciado diretamente pelo capitalismo industrial, sendo para Marx, estes espaços, a materialização das relações de poder - a criação de casas à volta das fábricas por exemplo, é uma manifestação deste fenómeno – sendo dados como exemplos paralelos a este estudo de Marx, o caso de Silicon Valley ou o exemplo dos parques empresariais; extrapolando este conceito para o espaço organizacional, de acordo com Foucault (1991), todas as instituições modernas utilizam o espaço para materializar as relações de poder na medida em que nas organizações são definidas posições, e fluxos de circulação, mobiliário, processos e até mesmo ideias, hierarquias, etc.; Esta visão sobre o espaço, permite evoluir no processo de análise, passando a perceber, não apenas como é que os espaços estão organizados, mas essencialmente porque é que estes se organizam de determinada forma, percebendo a influência que a organização do espaço tem na procura pela vigilância do colaborador; Apesar das vantagens referidas, esta visão assume que o espaço é sempre uma materialização das relações de poder e que por isso apresenta o risco de resistência ao poder e de reconstrução do espaço. (Taylor & Spicer, 2007)

Segundo Alessia Contu, a questão da resistência disruptiva é questionável no panorama organizacional, porque isso implica a disponibilidade do indivíduo a expor-se a preços emocionais elevados quando resistentes à dominação, se quisermos, maioria, ou universalmente (organizacionalmente) aceite / verdadeiro. (Fleming, 2008)

Este fenómeno pode assim explicar situações de submissão nas organizações mas também ironia, e apoderamento.

Dando continuidade à reflexão anterior, e considerado o conhecimento como sinónimo de poder, ao monopolizar, gerir e libertar continuamente conhecimento, a organização está por um lado a promover a aquisição poder / conhecimento, nas mais diversas formas – ou pelo menos a passar essa sensação aos seus consumidores / colaboradores, dando-

lhes no limite a confiança e autoestima de que são detentores de mais conhecimento e por isso são mais poderosos / valiosos no mercado - mas está também de algum modo a limitar diferenças de poder entre os vários membros, tendo em conta que é esta que gere os conteúdos, que apesar de diversificados têm limites.

Por outro lado, apesar da organização diminuir a verticalidade das hierarquias ao desenvolver uma nova visão de *workspace* – com *open spaces*, por exemplo - estas continuam a existir e podem constituir naturalmente uma fonte de poder gerando forças de resistência mais ou menos fortes, dependendo das interações que existem entre as duas partes (equipas e chefias).

Mais uma vez, não é possível tirar conclusões acerca da forma como as chefias interagem no seio das suas equipas, como são vistas e consideradas as forças disruptivas – sendo que apesar disso, podem ser considerados sinais de que a criatividade disruptiva que aparentemente existe (como provam as inovações tecnológicas descritas neste projeto), quando contextualizadas e analisados planos estratégicos (ver capítulo 1.3) e estratégias de alimentação de resultados para a inovação (ver capítulo 2.2), percebe-se que estas mesmas inovações provêm de objetivos estratégicos bem definidos e parcerias de longo prazo e com um papel enorme quanto ao contributo do conhecimento, que por isso limitam o pensamento criativo nas equipas, o que pode indicar que os níveis de abrasão criativa decrescem quando descemos na hierarquia da organização, sendo esta uma possível estratégia para a gestão do apoderamento do *play* no trabalho do dia-a-dia.

***Playspace* enquanto necessidade para a hiperatividade organizacional**

Não desconsideradas todas as vantagens que o *playspace* tenha para a produtividade organizacional, é de importante análise a consideração de que o *Playspace* seja utilizado como ferramenta social para um mundo de trabalho continuamente mais exigente e desgastante. Empresas com orientação para o cliente, têm vindo a utilizar o *playspace* para produzir uma regeneração das culturas empresariais com hiperatividade, que é comparado a uma espécie de cola social a essas mesmas empresas. (Costea, et al., 2007)

Na realidade, os jovens de hoje procuram empresas em que possam provar o seu valor, ficando seduzidas por uma esfera de trabalho onde a diversão está permanentemente presente, através de espaços com acesso massivo e livre a tecnologia, cor, dinâmica,

informação e com culturas que se afirmam pela busca da qualidade dos seus produtos e serviços, excelência e visibilidade no mercado, participação de todos e permanente, aprendizagem, desenvolvimento e compromisso. A questão que se coloca perante esta interpretação é se não estarão as organizações a utilizar a diversão, se quisermos o *play*, o jogo permanente, para moldar as expectativas do trabalhador de hoje e de amanhã, fazendo-os desejar uma lógica de trabalho “*work hard, play harder*”? (Costea, et al., 2007)

Esta questão é manifestada pela Adidas no ponto 3.2.1, que fala sobre a geração Y – que valoriza o desenvolvimento pessoal e formação, o mundo conectado e o espaço e o tempo - e a necessidade que a organização teve, face às suas características e desejos, de reestruturar a sua visão sobre as questões da aprendizagem e ambiente de trabalho. Estes padrões manifestados publicamente pela empresa, enquadram-se com os apresentados pelo autor quanto ao perfil dos profissionais de hoje, sendo que a Adidas cumpre com todos os requisitos para ser uma empresa apelativa e tentadora para este perfil – quer quanto à sua visão de *workplace*, como formação, investimento em bem estar e lazer e disponibilidade para a multiculturalidade. Contudo, neste estudo em particular, não é possível retirar conclusões, no que ao caso particular da Adidas diz respeito quanto à forma como a empresa gere os seus recursos e quais os volumes de trabalho aplicáveis, sendo que a organização demonstra ser flexível do ponto de vista horário e hierárquico (ver 3.3.2), sendo de realçar contudo que esta é a imagem que a organização quer passar sobre ela própria, não podendo com isso concluir que esta imagem corresponde ao perfil real da organização.

Máxima liberdade como exigência de máximas expectativas

Com foco de análise específico na indústria criativa, (Brown, et al., 2010) concluí que uma empresa ao estabelecer níveis de liberdade elevados, está ao mesmo tempo a condicionar essa liberdade para a obrigatoriedade de obtenção de resultados criativos, sendo que ao mesmo tempo, por disponibilizar mecanismos de facilitação e comunicação permanentes, está a fornecer padrões de pensamento que diminuem a heterogeneidade das suas equipas e explicam as linhas estéticas das empresas.

Pela análise dos dados apresentados, pode concluir-se que a empresa apresenta um perfil bastante competitivo, em busca permanente por melhores resultados, inovações mais disruptivas, eficientes e impactantes, promovendo uma cultura de constante provocação através da existência de espaços como o FAB LAB, o SHED, o “*Out of office art exhibition*”, etc. É por isso previsível que as expectativas sejam elevadas, sendo que tal não pode ser concluído pelo facto de se tratar, mais uma vez de um aspeto de análise interpessoal, não atingido com a recolha dos dados selecionados neste estudo. Contudo, e em conformidade com o autor acima exposto, pode concluir-se que a Adidas procura desenvolver padrões de pensamento e estética, fruto da sua comunicação forte, permanente e multidirecional com os seus colaboradores, que influenciam os resultados criativos de todos.

Play enquanto promotor do exibicionismo

Ao cultivarem a celebração do “eu”, as organizações têm por base uma estratégia de fortalecimento da cultura organizacional, com vista ao aumento do desempenho individual e global das próprias organizações. Para isso as organizações utilizam o *play* – se quisermos, o jogo – como forma de libertar e desenvolver o eu criativo, sendo que quanto mais fortalecida for esta relação entre o eu e o *play*, mais elevado é o seu nível de compromisso ao próprio jogo, aumentando assim a participação, dedicação, representação de cada um dos “*players*”. (Costea, et al., 2007)

Ao cultivarem o *playspace*, as empresas estão a promover os seus interlocutores a se exibirem, a demonstrarem as suas múltiplas identidades como forma de terem um desempenho produtivo positivo, promovendo assim que cada um dos indivíduos procure continuamente desenvolver e vender novos eus ao longo do tempo, que se reinventam a cada nova interação criativa. Esta lógica, promove a tendência à resistência, ao aumento da efemeridade em relação ao seu trabalho. (Fleming, 2008)

A questão do exibicionismo, tal como todas as outras anteriormente exploradas, não têm que ter um peso pejorativo. Estas características – ou se quisermos, consequências – da existência de espaços para a criatividade, existem, fazem parte da orgânica e natureza da própria existência da criatividade nas organizações e por isso devem ser reconhecidas e pensadas por estas no sentido de se posicionarem face à forma como querem reagir a estas

consequências. No caso do exibicionismo em particular, este pode ser saudável se houver um equilíbrio entre o sucesso e o insucesso das permanentes exposições de cada um. Mais uma vez, a forma como a Adidas gere este equilíbrio não pode ser concluída pelos dados retirados, existindo no entanto evidências de que esta se preocupa com a gestão da visibilidade dos seus colaboradores ao desenvolver atividades como o “Out of office exhibition” ou criar e gerir blogs como o GamePlane A ou ainda criar ateliers como o Maker Lab ou o Media Lab.

Conclusões

Na consciência de que a Criatividade Organizacional é um tema que, nas organizações, será um tópico central de preocupação para as equipas de gestão do futuro, se não já das do presente de muitas, - com crescente e acelerada importância, considerados os mercados globais, a competitividade que hoje se rege à escala global, num clima de constante mudança e evolução – esta temática constitui particular relevância para nós enquanto investigadores de Gestão da Inovação, e em particular para as indústrias, engenheiros industriais, gestores, e todos aqueles que estabelecem diretrizes estratégicas dentro das empresas.

Surge assim esta dissertação com o principal objetivo de perceber como se organiza o espaço para a criatividade dentro de uma organização que, pelo propósito da sua existência, necessita da criatividade para subsistir no mercado global. Este objetivo de estudo surge da vontade que, enquanto colaboradora da Adidas - uma empresa que se afirma no mercado pelas inovações desportivas que tem vindo a lançar ao longo dos anos, mas também por uma posição de referência na colaboração e desenvolvimento da performance desportiva - tive de perceber como é trabalhada a criatividade dentro da organização, se as suas práticas traduzem os conceitos, dinâmicas e ferramentas sugeridas pela literatura neste âmbito, acompanhada de uma análise crítica aos impactos inerentes ao desenvolvimento de espaços para a criatividade e da natureza da própria abrasão criativa.

O cumprimento deste objetivo foi possível através do levantamento da literatura - relativa à compreensão da criatividade, do espaço e finalmente ao entendimento de espaços para a criatividade – em paralelo com um levantamento exaustivo da informação existente sobre a empresa - com uma abordagem metodológica qualitativa, e exclusiva utilização de dados secundários, publicados pela empresa nas suas várias páginas oficiais – permitindo um posterior estabelecimento de paralelos e análise crítica do caso, que vai sendo feita sob a forma de considerações intercalares, ao longo de todo o estudo caso, e é complementada abaixo.

Contributos

A Adidas tem na criatividade um fator central na vida da organização, começando pelo propósito da sua existência: Adi Dassler, que surge na história com um único objetivo, desenvolver o melhor calçado de desporto para os atletas. O peso que este propósito teve na origem da Adidas, e que hoje continua a estar vivo no seu desenvolvimento é evidente ao longo da história acima descrita, através do investimento e empenho na inovação desportiva ao longo de toda a história.

Este investimento na criatividade continua a verificar-se hoje, através do plano estratégico *Creating the new*, que como o próprio nome indica, traduz o foco e empenho do grupo na criatividade como veículo para a inovação, que surgem numa direção top-down e que influenciará o rumo das diversas equipas de trabalho até 2020, no sentido da criação de soluções que permitam o cumprimento destes objetivos.

A diversidade de inovações que a Adidas tem vindo a apresentar no mercado nos últimos anos, em muito ligadas à sustentabilidade ambiental e eficiência desportiva, é evidência do impacto e influência que uma gestão proactiva e empenhada na dimensão criativa tem na produtividade criativa da equipa. Mais do que isso, o plano estratégico *Creating the New*, estabelece linhas orientadoras para o cumprimento de metas até 2020, encaradas não como restrições à criatividade mas sim como inspiração à imaginação, pelo benefício que trabalhar sobre elas traz ao mundo.

Criar algo novo obriga a caminhar sobre o desconhecido, o que se traduz num projeto de elevado investimento e risco, focado, não em resultados tangíveis, mas sim em oportunidades por descobrir. Estes projetos de investigação que decorrem em paralelo entre a Adidas e várias universidades, governos e organizações, reforçam a ideia de que a empresa segue um caminho de abertura e partilha, condições essenciais à criatividade.

Considerada a força que a criatividade tem no desenvolvimento estratégico da empresa, a apresentação do *World of Sports* revela a importância que a Adidas atribui publicamente ao espaço de trabalho, ao desporto, ao bem-estar da sua equipa. Em primeira instância, o facto de arquitetonicamente os edifícios terem sido concebidos com preocupações como a do aproveitamento máximo da luz natural, ou a inclusão de árvores e jardins internos, reflete o empenho e investimento não apenas na sustentabilidade como também na aproximação do homem à natureza, à sensação de equilíbrio, bem-estar, liberdade e

saúde. Para além disso a existência de inúmeros espaços desportivos, desde campos a ginásios, traduz o empenho que a organização tem na tentativa de aproximar os colaboradores, atletas Adidas e parceiros estratégicos, do desporto, todos os dias, a qualquer hora, sempre que necessário ou desejado, estabelecendo uma relação entre o colaborador e o desporto permanente e demonstrando empenho em fazer manter viva a paixão pelo desporto, que o fundador Adi Dassler tinha, mas essencialmente, que constitui o propósito da empresa. A existência de um World of Kids, um infantário com muito *play*, ginásio para crianças, piscina de bolas, parque, refeições orgânicas e professores bilingues, traduz a preocupação da Adidas com o bem-estar dos seus colaboradores, incentiva à natalidade, promove a proximidade entre pais e filhos durante o dia, permitindo aos pais acompanhar de perto o desenvolvimento dos seus filhos, estando preparada para uma Adidas multicultural, inclusiva e disponível para receber crianças de todo o mundo. Finalmente, a apresentação dos vários edifícios aponta para uma preocupação com a capacidade multidisciplinar dos edifícios, que abrigam espaços para o desenvolvimento de eventos, laboratórios múltiplos que se traduzem em recursos essenciais ao desenvolvimento científico, mas também para o dimensionamento e espaços de trabalho, lazer e interação.

O facto de a Adidas pensar numa organização de espaço para a criatividade não confinada apenas ao desenvolvimento de um espaço físico, mas de uma forma muito mais abrangente ao conceito de espaço, apostar na aprendizagem, formação e desenvolvimento de competências a todos os níveis através de produtos como a Adidas Learning Campus - Corporate University – que se foca nos mecanismos de capacitação e potenciação do conhecimento, da curiosidade e consequentemente da criatividade, na busca pela interação, conjugação de diferentes posições, conhecimentos e perspectivas que reconhece a evolução do processo de aprendizagem, informal, prática, relacional, bidirecional, multidisciplinar e sobre diferentes e simultâneas plataformas, suportada pela evolução tecnológica, livre de utilização – promove o desenvolvimento de conhecimentos e competências que agilizam o desenvolvimento de novas possibilidades, perspectivas e por isso possibilidades criativas.

O edifício PITCH, caracterizado pelos inúmeros espaços para reunião – sejam eles pequenos, grandes, fechados, abertos, com mais ou menos recursos tecnológicos – que potenciam desde logo a disponibilidade para o contacto, o relacionamento, a partilha, a questão; a existência de espaços especialmente concebidos para o lazer, como salas de

jogos, espaços de lounge ou espaços de massagem, que transformam a associação do conceito de trabalho a experiências de bem-estar, segurança e satisfação, relativizando ao mesmo tempo associações a *stress*, pressão, rapidez, cansaço; o facto de serem dimensionados numa lógica de *open-space*, aliada à prática de não existirem lugares fixos, e por isso todo o espaço ser plástico, diversificado e temático, quebrando as barreiras físicas da comunicação tradicionais e ao mesmo tempo diluindo as barreiras hierárquicas; a diversidade de ferramentas tecnológicas de última geração de suporte ao trabalho em equipa, reuniões ou *brainstorms*, como é exemplo a sala com paredes e chão de quadro magnético branco, que promove o pensamento divergente e potencia a criatividade, fazendo os interlocutores sentirem-se modernos, confiantes, parte da mudança que é a evolução tecnológica e organizacional, ao interagirem com ela. Para além disso é de importante referência o facto de este ser um espaço que visa desenvolver o *workspace* do futuro, segundo esclarece direta e publicamente a empresa, o que demonstra a preocupação da gestão em estudar os impactos e recolher feedbacks acerca da experiência que é trabalhar neste edifício, abrindo espaço para a verdadeira aplicabilidade dos espaços narrados e permitindo assim a continuidade deste projeto dilatada para outros edifícios e países.

A visão que a organização tem e publica sobre ela própria, justificada pelas ações acima exploradas, leva-nos a concluir que se trata de uma empresa com uma cultura para a criatividade muito forte e central para a organização, fruto de um grande investimento a todos os níveis (financeiros, recursos humanos, tempo e espaço). Contudo, trata-se de uma visão incompleta que não expressa a forma como a própria empresa gere as restrições da natureza criativa.

Um completo entendimento da organização do espaço para a criatividade exige uma reflexão acerca das consequências das dinâmicas que são geradas pela organização desses mesmos espaços. Neste âmbito, este estudo não permite retirar conclusões, no entanto, os dados que a empresa publica deixam-nos algumas pistas para a forma como esta se posiciona neste tópico: (1) existem evidências de que esta se preocupa com a gestão da visibilidade dos seus colaboradores ao desenvolver atividades como o “Out of office exhibition” ou criar e gerir blogs como o GamePlane A ou ainda criar ateliers como o Maker Lab ou o Media Lab; (2) ao promover uma cultura de constante provocação através da existência de espaços como o FAB LAB, o SHED, ou “*Out of office art exhibition*”, mas também ao desenvolver a *Adidas Learning Campus – corporate university*, entre

outras dinâmicas, dá sinais de que oferece todas as ferramentas para a obtenção da máxima exigência ou expectativa; (3) quanto à forma como a empresa gere os seus recursos e quais os volumes de trabalho aplicáveis, a organização demonstra ser flexível do ponto de vista horário e hierárquico (ver 3.3.2), sendo de realçar contudo que esta é a imagem que a organização quer passar sobre ela própria, não podendo com isso concluir que esta imagem corresponde ao perfil real da organização; (4) podem ser considerados sinais de que a criatividade disruptiva que aparentemente existe (como provam as inovações tecnológicas descritas neste projeto), quando contextualizadas e analisados planos estratégicos (ver capítulo 1.3) e estratégias de alimentação de resultados para a inovação (ver capítulo 2.2), percebe-se que estas mesmas inovações provêm de objetivos estratégicos bem definidos, parcerias de longo prazo e com um papel enorme quanto ao contributo do conhecimento, que por isso limitam o pensamento criativo nas equipas, o que pode indicar que os níveis de abrasão criativa decrescem quando descemos na hierarquia da organização, sendo esta uma possível estratégia para a gestão do apoderamento do *play* no trabalho do dia-a-dia; (5) através do programa Adidas Learning Campus, mas também do Adidas Group Innovation Academy – acompanhados do próprio blog Game Plane A e ainda de programas de resolução de problemas como o Hackaton apontam para soluções (intencionais ou não) que monopolizam e uniformizam os níveis de conhecimento, aproximam perspetivas e no fundo, moldam os indivíduos que nela se movimentam, sendo que este tipo de soluções podem contribuir para a redução de possibilidade de empoderamento, diminuindo os níveis de abrasão criativa por consequência, ou pelo menos dominando-os de alguma forma.

Limitações

As principais limitações deste estudo estão descritas nos seguintes aspetos:

1.A Adidas tem como principal propósito da sua existência, a inovação desportiva, a busca pela otimização da performance, desde alguns anos para cá, a criação de modas, e por isso a criatividade reflete-se num órgão central do seu sistema. Mas será que empresas cujo peso da criatividade não é o centro do seu funcionamento deverão dar esta especial atenção à criatividade, na perspetiva de alcançar novos mercados, novas oportunidades?

2.Este estudo foca-se apenas na análise de dados secundários, disponibilizados e aprovados pelo grupo, carecendo de uma verificação na primeira pessoa – essenciais para perceber o espaço para a criatividade numa perspetiva completa sobre si própria, que analisa não apenas a imagem que a organização tem sobre si mesma, mas também a imagem que os funcionários têm da sua organização e perceber como se refletem as implicações à existência de espaços para a criatividade, apontadas pela literatura, nesta organização em concreto, nomeadamente no que às relações de poder diz respeito, à verdadeira intencionalidade da organização quando desenvolve espaços e culturas de *play* e quanto à forma como os indivíduos vivem o espaço.

3.Este estudo foca-se nas implementações, estruturas e recursos disponibilizados e dimensionados na sede do Grupo. Não foi verificada ou encontrada evidência de que o resto do mundo é movido e incluído, nas mesmas proporções, pela força desta cultura organizacional.

4. Do ponto de vista da liderança para a criatividade, pelos dados recolhidos, é possível concluir que há um grande investimento por parte das equipas de gestão quanto ao foco na criatividade e no bem-estar do colaborador (ex: flexibilidade horária, visão do *workspace* etc.) no entanto, reconhece-se que o estudo da liderança carece de uma análise mais próxima dos interlocutores, não havendo por isso neste estudo informação suficiente para tirar conclusões refinadas acerca desta temática.

5. Este estudo tem por base as evidências recolhidas e aplicadas na Adidas, não podendo ser consideradas para o universo generalizado.

Sugestões para trabalhos futuros

Esta análise deve ser vista como o ponto de partida para a exploração da forma como as empresas estão organizadas para a criatividade, havendo imenso espaço para o aprofundamento de conhecimentos neste âmbito:

1.Dentro da organização ADIDAS seria interessante desenvolver tópicos que colmatassem algumas das limitações deste trabalho, como um estudo comparativo que validasse a qualidade dos dados secundários disponíveis face aos dados primários obtidos; para além disso, seria relevante estudar não apenas a sede da organização mas também os vários escritórios e serviços que estão espalhados pelo mundo, no sentido de perceber até que ponto a força da cultura organizacional mantém a sua intensidade á escala global ou não, encontrando eventuais oportunidades de melhoria e fortalecimento da cultura atual.

2.Seria igualmente interessante desenvolver um estudo paralelo a várias empresas concorrentes, por forma a permitir perceber semelhanças e identificar diferenças e tirar conclusões desta análise quanto a possíveis efeitos competitivos.

3.Outra perspetiva a desenvolver seria o desenvolvimento de estudos semelhantes em empresas de outros setores de atividade, tentando perceber quais os padrões que nelas são encontrados, na ótica da criatividade organizacional, descobrindo e intensificando o valor das boas práticas sugeridas pela literatura e aplicadas intuitivamente ou não nestas empresas.

4.Estudar as implicações que a criatividade tem nas organizações do ponto de vista das relações de poder é um aspeto fundamental para capacitar as organizações de ferramentas de gestão destes mesmos impactos.

Referências

Adidas Group, 2017. *Pitch*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/wos/galleries/pitch>

Adidas Group, 2014. *A partnership with good chemistry*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/group/backgroundstories/commitment/a-partnership-with-good-chemistry/>
[Accessed 2017 Agosto 28].

Adidas Group, 2014. *Smarten up the people*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/group/backgroundstories/new/smarten-people/>
[Accessed 14 Agosto 2017].

Adidas Group, 2015. *ADIDAS GROUP EMPLOYEES CREATE THE FUTURE WORKPLACE*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2015/adidas-group-employees-create-future-workplace/>

Adidas Group, 2015. *Lose control, gain love - speedfactory*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/group/backgroundstories/specialty/lose-control-gain-love-adidas-speedfactory/>
[Accessed 29 Agosto 2017].

Adidas Group, 2015. *'PITCH' - where adidas Group employees create the future workplace*. [Online]
Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=7clKzNe3vbl>
[Accessed 18 Junho 2017].

Adidas Group, 2016. *Adidas group makes plastic shopping bags history*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/media/news-archive/press-releases/2016/adidas-group-makes-plastic-shopping-bags-history/>
[Accessed 1 Agosto 2017].

Adidas Group, 2017. *Arena*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/wos/galleries/arena>

Adidas Group, 2017. *Company Sports*. [Online]
Available at: <http://herzo.adidas-group.com/#working/company-sports/stadium>

Adidas Group, 2017. *Halftime*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/wos/galleries/halftime>

Adidas Group, 2017. *History*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/group/history/>

Adidas Group, 2017. *Laces*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/wos/galleries/laces>

Adidas group, 2017. *Managing Sustainability - General Approach*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/managing-sustainability/general-approach/>

Adidas Group, 2017. *Our Mission*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-archive.org/#/ourmission>

Adidas Group, 2017. *Stripes*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/wos/galleries/stripes>

Adidas Group, 2017. *This is the story so far*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/wos/galleries/this-is-the-story-so-far>

Adidas Group, 2017. *World of Kids*. [Online]
Available at: <http://herzo.adidas-group.com/#family/worldofkids>

Adidas Group, n.d. *Brazuca - an icon is born*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/group/backgroundstories/product/brazuca-icon-born/>

[Accessed 2017 Agosto 2017].

Adidas Group, n.d. *Creating the new*. s.l.:Adidas - Publicação privada.

Adidas Group, n.d. *Farewell recycling, it's now time for infinity-cycling*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/group/backgroundstories/specialty/farewell-recycling-infinity-cycling/>

[Accessed 29 Agosto 2017].

Adidas Group, n.d. *Headquarters*. [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/group/headquarters/>

[Accessed 15 Junho 2017].

Adidas Group, n.d. *Innovation.* [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/sustainability/products/sustainability-innovation/#/low-waste-abfallarm/>
[Accessed 28 Agosto 2017].

Adidas Group, n.d. *Inspiring actions and changing behaviours with innovative products.* [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/group/backgroundstories/commitment/parley-oceans/>
[Accessed 11 Agosto 2017].

Adidas Group, n.d. *Lightweight products - the heavyweight in the sporting goods industry.* [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/group/backgroundstories/product/lightweight-products-heavyweight-sporting-goods-industry/>
[Accessed 12 Agosto 2017].

Adidas Group, n.d. *Profile.* [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/group/profile/#/>
[Accessed 08 Settembre 2017].

Adidas Group, n.d. *Research as an enabler.* [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/group/backgroundstories/specialty/research-enabler/>
[Accessed 28 Agosto 2017].

Adidas Group, n.d. *Sports gear: The chemistry must be right.* [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/group/backgroundstories/commitment/sports-gear-the-chemistry-must-be-right/>
[Accessed 12 Agosto 2017].

Adidas Group, n.d. *When Technology fuses with creativity.* [Online]
Available at: <https://www.adidas-group.com/en/group/backgroundstories/commitment/when-technology-fuses-creativity/>
[Accessed 12 Agosto 2017].

Adidas, n.d. *Adidas Knit for you.* [Online]
Available at: <http://adidasknitforyou.com/#experiment>
[Accessed 29 Agosto 2017].

Adidas, 2014. *New adidas apparel lowers your temperature and raises your game.* [Online]
Available at: <http://news.adidas.com/GLOBAL/Latest-News/New-adidas-apparel-lowers-your-temperature-and-raises-your-game-/s/27ef4204-b319-480a-9f97-18df78412f6b>
[Accessed 28 Agosto 2017].

Adidas, 2016. *Adidas unveils futurecraft biofabric - world's first performance shoe made from biosteel fiber.* [Online]
Available at: <http://news.adidas.com/Global/Latest-News/ALL/adidas-unveils-futurecraft-biofabric---world-s-first-performance-shoe-made-from-biosteel-fiber/s/1c2ea0f1-abcf-4f88-a528-ef82e6ea348c>
[Accessed 28 Agosto 2018].

Adidas, n.d. *Futurecraft.* [Online]
Available at: <http://www.adidas.com/pt/futurecraft>
[Accessed 2017 Agosto 2017].

Adidas, n.d. *Gameplan A.* [Online]
Available at: <https://www.gameplan-a.com/about/>
[Accessed 2017 Agosto 2017].

Amabile, T. M., 1997. Motivating Creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Volume 40, pp. 39-58.

Amabile, T. M. et al., 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, Volume 39, pp. 1154-1184.

Bayrakal, S., 2015. *The lone wolf days are over - how we turn innovation into a team sport.* [Online]
Available at: <https://www.gameplan-a.com/2015/07/the-lone-wolf-days-are-over-how-we-turn-innovation-into-a-team-sport/>
[Accessed 28 Agosto 2017].

Berg, J. M., 2016. Balancing on the Creative Highwire: Forecasting the success of Novel Ideas in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Volume Vol. 61, pp. 433-468.

Better Cotton Initiative, n.d. *BCI*. [Online]
 Available at: <http://bettercotton.org/>
 [Accessed 28 Agosto 2017].

Better Cotton Initiative, n.d. *BCI History*. [Online]
 Available at: <http://bettercotton.org/about-bci/bci-history/>
 [Accessed 2017 Agosto 28].

Bilton, C. & Cummings, S., 2014. *Handbook of Management and Creativity*. Glos: Edward Elgar Publishing Limited.

Brown, A. D., Kornberger, M., Clegg, S. R. & Carter, C., 2010. 'Invisible walls' and 'silent hierarchies': A case study of power relations in an architecture firm. *Human Relations - The Tavistock Institute*, Volume 63, pp. 525-549.

Burich, M., 2014. *At the forefront of innovation: adidas works with google*. [Online]
 Available at: <https://www.gameplan-a.com/2014/06/at-the-forefront-of-innovation-adidas-works-with-google/>
 [Accessed 28 Agosto 2017].

Carnes, J., 2015. *How 3D design is changing the way we work*. [Online]
 Available at: <https://www.gameplan-a.com/2015/09/how-3d-design-is-changing-the-way-we-work/>
 [Accessed 28 Agosto 2017].

Closa, J., 2017. *Tapping into fearless creativity: stories from adidas makerlab*. [Online]
 Available at: <https://www.gameplan-a.com/2017/06/tapping-fearless-creativity-stories-adidas-makerlab/#next>
 [Accessed 14 Agosto 2017].

Cocking, D., 2015. *A step into the future: 3D-Printed sports shoes*. [Online]
 Available at: <https://www.gameplan-a.com/2015/10/a-step-into-the-future-3d-printed-sports-shoes/>
 [Accessed 28 Agosto 2017].

Contu, A., 2014. On boundaries and difference: Communities of practice and power relations in creative work. *Management Learning*, Volume 45, pp. 289-316.

Costea, B., Crump, N. & Holm, J., 2007. The spectre of Dionysus: *play*, work and managerialism. *Society and Business Review*, Volume 2, pp. 153-165.

Denninger, J., 2015. *Microbeads - free shower gel keeps us and the oceans clean*. [Online]
Available at: <https://www.gameplan-a.com/2015/11/microbeads-free-shower-gel-keeps-us-and-the-oceans-clean/>

[Accessed 11 Agosto 2017].

Elliot, K., 2016. *Open Source x creativity : empowering consumers to be creators*. [Online]
Available at: <https://www.gameplan-a.com/2016/08/open-source-x-creativity-empowering-consumers-to-be-creators/>

[Accessed 28 Agosto 2017].

Emi, K., 2014. *A tour through and riff on the design thinking process*. [Online]
Available at: <https://dschool.stanford.edu/fellowships/2014/07/17/a-tour-through-and-riff-on-the-design-thinking-process/>

Fleming, P., 2008. Beyond Power and Resistance: new approaches to organizational politics. *Management communication quarterly*, Volume 21, pp. 301-309.

Genconglu, E., 2017. *Learn to lead, not follow - how adidas delivered the better cotton initiative*. [Online]

Available at: <https://www.gameplan-a.com/2017/04/learn-to-lead-not-follow-how-adidas-delivered-the-better-cotton-initiative/>

[Accessed 28 Agosto 2017].

Gibson, L., 2014. *Safety matters! Innovation in ice hockey gear*. [Online]
Available at: <https://www.gameplan-a.com/2014/06/safety-matters-innovation-in-ice-hockey-gear/>

[Accessed 28 Agosto 2017].

Greenhalgh, J., 2015. *The death of the office as we know it - vision of the future workplace*. [Online]

Available at: <https://www.gameplan-a.com/2015/07/the-death-of-the-office-as-we-know-it-vision-of-the-future-workplace/>

[Accessed 25 Junho 2017].

Greenhalgh, J., 2016. *The value of opening creative spaces to all*. [Online]
Available at: <https://www.gameplan-a.com/2016/10/value-opening-creative-spaces/>

[Accessed 14 Agosto 2017].

Gupta, R. & Banerjee, P., 2016. Antecedents of organisational creativity: a multi-level approach. *Business: Theory and Practice*, Volume 2, pp. 167-177.

Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J. & Johnson, M. D., 2011. The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The leadership quarterly*, 15 Outubro, pp. 1165-1185.

Herrera, S., 2015. *Connecting talent by celebrating creativity*. [Online] Available at: <https://www.gameplan-a.com/2015/11/connecting-talent-by-celebrating-creativity/> [Accessed 15 Agosto 2017].

Hill, L., 2014. *How to manage for collective creativity*. [Online] Available at: https://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity#t-558218

Hill, L. A., Brandeau, G., Sal, E. T. & Lineback, K., 2014. Collective Genius. *Harvard Business Review*, Vol.92, pp. 94-102.

Hoeche, M., 2017. *Why working less boosts my career*. [Online] Available at: <https://www.gameplan-a.com/2017/02/working-less-boosts-career/> [Accessed 15 Agosto 2017].

Hoel, A., 2016. *DON'T FOLLOW TRENDS, CREATE THEM*. [Online] Available at: <https://www.gameplan-a.com/2016/02/dont-follow-trends-create-them/> [Accessed 04 Junho 2017].

Johnson, S., 2010. *Where do ideas come from?*. [Online] Available at: https://www.ted.com/playlists/20/where_do_ideas_come_from

Kautz, C., 2017. *Hacking your way to innovation*. [Online] Available at: https://www.gameplan-a.com/2017/01/hacking-way-innovation/#company_culture [Accessed 30 Agosto 2017].

Kranzfelder, H., 2015. *MY DESK, MY DECISION – HOW WE CREATE THE FUTURE WORKPLACE*. [Online] Available at: <https://www.gameplan-a.com/2015/09/my-desk-my-decision-how-we-create-the-future->

[workplace/?utm_source=Corporate%2520Website&utm_campaign=Corporate%2520Website&utm_medium=Corporate%2520Website%2520Sidebar#next](#)

Kraus, M., 2015. *Hackathons - how teams can take the fast track to problem solving*. [Online]
Available at: <https://www.gameplan-a.com/2015/11/hackathons-how-teams-can-take-the-fast-track-to-problem-solving/>
[Accessed 30 Agosto 2017].

Kristin Chandler, Seton Innovation & Technology Commercialization Team, 2015. *What the &^%* Is Design Thinking?*. [Online]
Available at: <https://www.seton.net/medical-services-and-programs/innovation-technology-commercialization/news/what-the-is-design-thinking/>

Kristin Chandler, n.d. *What the &^%* Is Design Thinking?*. [Online]
Available at: <https://www.seton.net/medical-services-and-programs/innovation-technology-commercialization/news/what-the-is-design-thinking/>
[Accessed 09 Setembro 2017].

Kuhna, C., 2012. *Help us find the new way of working and learning*. [Online]
Available at: <http://blog.adidas-group.com/2012/05/help-us-find-the-new-way-of-working-and-learning/>
[Accessed 18 Junho 2017].

Kuhna, C., 2014. *BRINGING THE ADIDAS GROUP LEARNING CAMPUS TO LIFE! – LEARNING IN THE 21ST CENTURY!*. [Online]
Available at: <https://www.gameplan-a.com/2014/03/bringing-the-adidas-group-learning-campus-to-life-learning-in-the-21st-century/>
[Accessed 18 Junho 2017].

Kuhna, C., 2014. *Physical Locations for the new way of Learning and the personal Future Workplace*. [Online]
Available at: <http://blog.adidas-group.com/2014/04/physical-locations-for-the-new-way-of-learning-and-the-personal-future-workplace/>
[Accessed 18 Junho 2017].

Kuhna, C., 2016. *My life as a working nomad*. [Online]
Available at: <https://www.gameplan-a.com/2016/11/life-working-nomad/>
[Accessed 25 Junho 2017].

Lovu, T., 2015. *Why Adidas wanted a colour - changing shoe - and how they've done it*. [Online]
Available at: <https://www.gameplan-a.com/2015/06/why-adidas-wanted-a-colour-changing-shoe-and-how-theyve-done-it/>

[Accessed 28 Agosto 2017].

Maeda, J., 2010. *Brennan's Hierarchy of Imagination*. [Online]
Available at: <http://creativeleadership.com/cl/brennans-hierarchy-of-imagination.html>

Maeda, J., 2012. *Briding Divergence and Convergence*. [Online]
Available at: <http://creativeleadership.com/cl/bridging-divergence-and-convergence.html>

Mangels, L., 2015. *#ILOVEMYJOB - NEXT GENERATION WORKPLACE*. [Online]
Available at: <https://www.gameplan-a.com/2015/01/ilovemyjob-next-generation-workplace/>

Martens, Y., 2011. Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity. *Enerald insight*, Volume 29, pp. 63-79.

Meyer, P., 2010. *From Workplace to Playspace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Morais, R., 2013. *A revolução do design thinking*. [Online]
Available at: <http://www.publico.pt/economia/noticia/a-revolucao-do-design-thinking-1601137>

Murphy, L., 2016. *Open Source - embrace ideas externals bring to your business*. [Online]
Available at: <https://www.gameplan-a.com/2016/04/open-source-embrace-ideas-externals-bring-to-your-business/>

[Accessed 28 Agosto 2017].

Murphy, L., 2016. *Open Source - How expanding your network can bring surprising and satisfying results*. [Online]

Available at: <https://www.gameplan-a.com/2016/04/open-source-how-expanding-your-network-can-bring-surprising-and-satisfying-results/?section=author&type=latest&author=354>

[Accessed 28 Agosto 2017].

Nokkonen, M., 2016. *Plastic is a design flaw - this is how to fix it*. [Online]
Available at: <https://www.gameplan-a.com/2016/09/plastic-is-a-design-flaw-this-is-how-to-fix-it/>

[Accessed 11 Agosto 2017].

Qian, M., 2014. *Reducing wast through intelligent product design - "low waste" in plain english*. [Online]

Available at: <https://www.gameplan-a.com/2014/02/reducing-waste-through-intelligent-product-design-low-waste-in-plain-english/>

[Accessed 28 Agosto 2017].

Quass, D., 2015. *Lessons from lego: creating a consumer - centric company culture*. [Online]

Available at: <https://www.gameplan-a.com/2015/07/lessons-from-lego-creating-a-consumer-centric-company-culture/>

[Accessed 28 Agosto 2017].

Raccagni, S., 2015. *We all love the oceans... up to 2048 - an unexpected lesson for life*. [Online]

Available at: <https://www.gameplan-a.com/2015/02/we-all-love-the-oceans-up-to-2048-an-unexpected-lesson-for-life/>

[Accessed 11 Agosto 2017].

Ropo, A. & Hoykinpuro, R., 2017. Narrating organizational spaces. *Journal of organizational change management*, Volume 30, pp. 357-366.

Sahni, G., 2016. *Green innovation on the run*. [Online]

Available at: <https://www.gameplan-a.com/2016/05/green-innovation-on-the-run/>

[Accessed 28 Agosto 2017].

Saxe, K., 2016. *DT Infographic*. [Online]

Available at: <http://designthinking.nuevaschool.org/dt-diagram>

Schering, J., 2017. *Meet the partner behind the newest adidas shoe "futurecraft 4D"*. [Online]

Available at: <https://www.gameplan-a.com/2017/04/meet-the-partner-behind-the-newest-adidas-shoe-futurecraft-4d/>

[Accessed 28 Agosto 2017].

Sellers, H., 2017. *One bike, two riders - job sharing at its best*. [Online]

Available at: <https://www.gameplan-a.com/2017/03/one-bike-two-riders-job-sharing-best/>

[Accessed 15 Agosto 2017].

Sirkwoo, J., 2015. Leading employee creativity: the relationship between leadership styles and employee creativity. *Review of General Management*, Volume 21, pp. 17-28.

Soorensen, B. M. & Spoelstra, S., 2011. *Play at work: continuation, intervention and usurpation*. *Organization*, 24 Maio, Volume 19, pp. 81-87.

Tarrier, J., 2015. *Ultra boost - a synergy greater than the sum of its parts*. [Online]

Available at: <https://www.gameplan-a.com/2015/01/ultra-boost-a-synergy-greater-than-the->

sum-of-its-parts/

[Accessed 28 Agosto 2017].

Taylor, S. & Spicer, A., 2007. Time for space: A narrative review of research on organizational spaces. *International Journal of management reviews*, pp. 325-346.

Thomas, F., 2014. *HOW ADI DASSLER'S UNCONVENTIONAL APPROACH BUILT A GLOBAL BRAND*.

[Online]

Available at: <https://www.gameplan-a.com/2014/06/how-adi-dasslers-unconventional-approach-built-a-global-brand/>

[Accessed 3 Junho 2017].

Thrift, N., 2006. Space. *SAGE Journals*, Volume 23, pp. 139-146.

Zellner, J., 2016. *Suzanne Lee of biofabricate on growing a better future*. [Online]

Available at: <https://www.gameplan-a.com/2016/12/suzanne-lee-biofabricate-growing-better-future/>

[Accessed 28 Agosto 2017].